



Einschätzen von Potentialkandidaten für die Führungslaufbahn

Führungskräfte zu beurteilen ist schon keine leichte Aufgabe. Noch schwieriger ist es, jemanden daraufhin einzuschätzen, ob er künftig eine Führungsaufgabe erfolgreich wahrnehmen kann. Während man sich bei ersterem auf vergangene Erfolge und Niederlagen beziehen kann, also auf handfeste Fakten, so ist man bei dem, was man gewöhnlich „Potenzial“ nennt, auf etwas sehr Luftiges verwiesen – auf die bloße Möglichkeit.

Vielfach wird der Begriff rein tautologisch gebraucht. Es ist die geheime Kraft, die jemand in sich hat, die ihn zu etwas befähigt. Fragt man, wie sie darauf kommen, so verweisen die so Befragten häufig auf bestimmte Äußerungen. Fragt man aber wiederum nach einer Ursache für diese Äußerungen, so landet man wieder bei den Potenzialen. Kurz: Den berühmten Marschallsstab, den jemand im Tornister haben soll, gibt es nicht! Damit soll aber nicht das Kind mit dem Bade ausgeschüttet werden. Ein sinnvoller Umgang mit dem Begriff „Potenzial“ ist möglich. Damit „Potenzial“ nicht zum abstrakten Konstrukt verkommt, aus dem sich ex post alles erklären lässt, braucht es etwas Drittes, das nicht nur seiner Form nach von dem zu Erklärenden unterschiedlich ist. Hierfür habe ich im Lauf der Betreuung angehender Führungskräfte das nachfolgend beschriebene Verfahren entwickelt.

Grundlagen meines Verfahrens zur Einschätzung der Leistungsfähigkeit von angehenden Führungskräften sind:

a) die Führungstugenden

Führungstugenden geben Auskunft auf die Frage: Kann ich einem Menschen andere Menschen anvertrauen? Es handelt sich dabei also um Anforderungen an die Person. Es sind dies Loyalität und Integrität.

b) Die Führungskompetenzen

geben Antwort auf die Frage: Was muss ein Mensch, der erfolgreich führen können soll, haben, können und sein?

Diese Anforderungen werden wiederum aus den fünf Führungsaufgaben (für Ziele sorgen, organisieren und planen, entscheiden, kontrollieren (messen, beurteilen), und Menschen entwickeln und fördern) gewonnen.

Diese Führungskompetenzen sind: Motivierungsfähigkeit, Kompetenz im Umgang mit Konflikten, kommunikative Kompetenz, Integrationsvermögen und ganzheitliches Denken.¹⁾

Mit den Führungskompetenzen ist nach dem Modell des situativen Führens von Hersey und Blanchard der Vektor „Können“ hinreichend bestimmt. Der Vektor „Wollen“ (Führungswille) wird durch die jeweiligen Inhalte und

(weiter auf Seite 2)

1) Bei den hier aufgeführten Begriffen handelt es sich um die von mir persönlich für wichtig gehaltenen Kompetenzen. Diese müssen keinesfalls mit den in Ihrem Haus für relevant erachteten Führungskompetenzen deckungsgleich sein. Es empfiehlt sich dringend, diese Begriffe von den Führungskräften Ihres Hauses erarbeiten zu lassen. Diese Erarbeitung ist zwingend erforderlich, sollen a) ein einheitliches Beurteilen von Führungskräften und Mitarbeitern gewährleistet sein, b) sich die Führungskräfte mit diesen Begriffen identifizieren. Dies ist wieder die Voraussetzung dafür, dass diese Begriffe auch unternehmensweit einheitlich angewendet werden.

c) die persönlichen Präferenzen

(Temperamente nach Gunter Dueck) bestimmt. Es sind dies die

- eines Hüters der Ordnung (Citizen-Temperament)
- eines Idealisten (Blue-Helmet-Temperament)
- eines Handwerkers (Go-West-Temperament)
- eines Logikers (Star-Trek-Temperament)

Eine detaillierte Beschreibung dieser Temperamente findet sich bei Gunter Dueck: E-Man. Die neuen virtuellen Herrscher. Springer-Verlag 2002. Diese Kategorien lassen sich in die Begriffe anderer Persönlichkeitsmodelle (Riemann-Kreuz, DISG-Profil) spielend übersetzen. Wichtiger hingegen ist, dass es sich um persönliche Präferenzen, also um Momente des Willens handelt. Als „bevorzugte“ sind sie eben eindeutig Willensakte. Damit wird auch die Frage nach der Motivation glaubwürdig beantwortet, wenn man Motivation als Element des Willens fasst. Bevorzugte Verhaltensweisen lassen sich auch über Tests oder Selbstbeschreibungen ermitteln. Schließlich lassen sich diese dann auf den Vektor „Wollen“ im Grid von Hersey und Blanchard gut anwenden.

d) Das Modell des situativen Führens nach Hersey & Blanchard verbindet die beiden Einschätzungselemente Kompetenz und Wille / persönliche Präferenzen zu der hier erforderlichen Systematik.

Das Verfahren

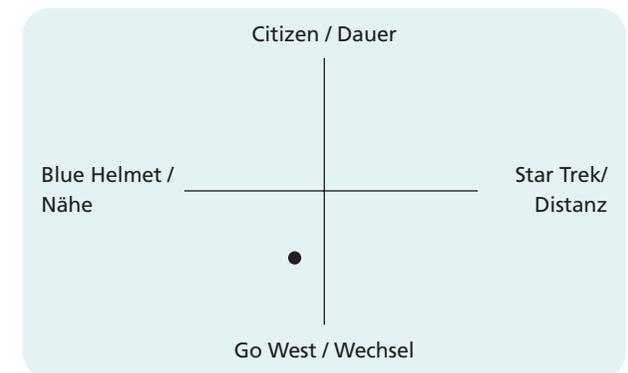
Im Rahmen eines Workshops werden die Kandidaten nicht nur mit den hier vorgestellten Begriffen bekannt gemacht, sie werden auch mit Aufgaben betraut, Fälle teils konzeptionell, teils in Rollenspielen zu bearbeiten. Auf die Lösungen werden die oben vorgestellten Begriffe angewendet. Die Lösungen schaffen den einen Teil der Potenzialeinschätzung. Nur auf den ersten Blick sieht dies aus wie ein Audit. Im Audit können aber immer nur positives Wissen und Können ermittelt werden, nicht Potenziale. Indem Wissen mit Wollen /persönlichen Präferenzen zusammen betrachtet wird, ist jedoch eine fundierte Potezialeinschätzung möglich.

Über die Bearbeitung der Fälle wird also zunächst ermittelt, welche Kompetenzen, in der Führungsleistung zu Tage treten und wie diese die Führungseffektivität beeinflussen. Die persönlichen Präferenzen werden entweder über eine Selbsteinschätzung

oder über einen Test (z. B. www.Keirsey.com) ermittelt. An der Art der Lösung lässt sich darüber hinaus ablesen, welche persönlichen Präferenzen wirken.

Überdies lässt sich daraus entnehmen, für welche Art von Führungsfunktion ein Kandidat gute Potenziale mitbringt. Von einem Manager, der im operativen Bereich, z. B. bei der Einrichtung einer neuen Bandstraße, Verantwortung tragen soll, wird mehr Go-West-Temperament verlangt, während Mitglieder des Top-Managements mehr strategische Leistungen zeigen sollten. Hier sind die Star Treks erfolgreicher.

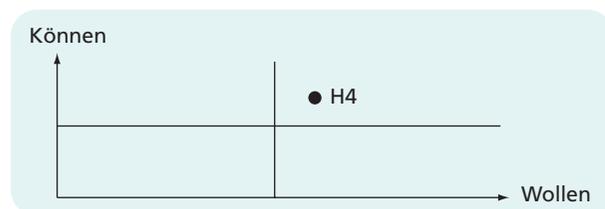
Hier noch ein Beispiel: Bei einem Kandidaten ergab sich folgendes Profil der persönlichen Präferenzen:



(weiter auf Seite 3)

Nachdem man entsprechend des Systems von Hersey und Blanchard diese qualitative Bestimmung der Persönlichen Präferenzen in die Länge eines Vektors übersetzen muss, gilt es, die Frage zu beantworten, wie sehr diese persönliche Präferenz dem Willen zu einer **bestimmten** Aufgabe entspricht (Führungsaufgabe ist ja nicht gleich Führungsaufgabe!). Sucht man z. B. eine Führungskraft, die technische Innovationen in der Realisierungsphase betreuen soll, so ist ein Kandidat mit einem ausgeprägtem Go-West-Temperament, also jemand der sich z. B. im Trouble shooting wohl fühlt, mit seinen Vorlieben dort gut aufgehoben.

Die Quantifizierung von **Kompetenzen** ist einfacher. Wenn etwa auf dem Gebiet „Kommunikative Kompetenz“ Mängel zu verzeichnen sind, so verkürzt dies den Vektor „Können“. Dieser ist sicherlich am stärksten/längsten, wenn alle Führungskompetenzen voll entwickelt sind. In unserem Fall ergab sich dann folgendes Gesamtbild:



Die **Gültigkeit** (Validität) dieses Verfahrens ist auf die Zuordnung von Potenzialkandidaten zu bestimmten Führungsaufgaben ausgelegt. (Die Eignung für Führung überhaupt wird damit gleich mitbeantwortet.)

Die **Verlässlichkeit** (Reliabilität) ist nicht so unproblematisch. Sie ergibt sich zum einen aus den Tests zu den persönlichen Präferenzen, zum anderen aus den zu bearbeitenden Fällen, die vorher genau auf die zu ermittelnden Kompetenzen ausgerichtet werden müssen. Dann aber hängt die Verlässlichkeit maßgeblich davon ab, wie gut die analytischen Fertigkeiten des Beobachters sind, wenn er die Lösungen der Fälle beurteilt.

Hinweis:

Unser Partner Dipl. Ing.-oec. Walter Hey hat an der 12. Asia-Pacific Conference of German Business in Singapore teilgenommen.

Genauere Informationen zu dieser Konferenz finden Sie unter:

<http://www.sgc.org.sg/index.php?id=656>

Walter Hey bietet hierzu allen Interessierten ein Seminar über die gewonnenen Erkenntnisse an.



PS:
Bitte beachten Sie:
Wir haben Betriebsferien vom **23. Juli bis einschließlich 14. August.**



**MS Management-Service
Dr. Rohrbach**

Waldstr. 45
91154 Roth

Tel. 0 91 71/ 8 82 15
Fax. 0 91 71/ 8 83 17

E-Mail:
MSRohrbach@t-online.de

Wir möchten dieses Rundschreiben dazu nutzen, den Dialog mit Ihnen aufzunehmen, bzw. auszubauen. Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen unter info@management-service-rohrbach.de !

Ihr
**MS Management-Service
Dr. Rohrbach**

Gerdt und
Susanne
Rohrbach



Haben Sie Kollegen/Freunde, die sich auch für unsere Themen interessieren? Einfach auf Weiterleiten klicken.

www.management-service-rohrbach.de