



Individuell, praxisorientiert, gezielt: Kompetenzorientierte Führungsentwicklung

Menschen bestärken und bewegen – Der Titel des Leadership-Entwicklungsprojektes bei der bank zweiplus ist Programm. Mit ihrem Führungsprogramm hat die Bank es geschafft, seine Teamleiter nicht einfach nur zu trainieren, sondern sie regelrecht zu „packen“ und für die eigene Entwicklung zu begeistern. Ein Garant für effektive und effiziente Weiterbildung. Denn die rund 14 Führungskräfte der unteren Führungsstufe arbeiten so aus wirklichem Interesse an sich selbst.

Führungskräfte-Entwicklung muss individuell, unternehmensorientiert und gezielt erfolgen. Das war der noch jungen bank zweiplus – das Unternehmen mit Sitz in Zürich wurde vor fünf Jahren gegründet – schnell klar, nachdem sie zunächst wie die meisten anderen Firmen auch auf allgemeine Standard-Führungsseminare gesetzt hat. Die Erkenntnis der Bank: Zur Vermittlung von Führungsgrundlagen sind externe, standardisierte Führungstrainings ohne Zweifel ausreichend. Doch sie können eines nicht erfüllen: die Führungskräfte dort abzuholen, wo sie mit ihrer Persönlichkeit und ihren spezifischen Kompetenzen gerade stehen. Schliesslich haben nicht alle der Kandidaten die gleichen Ausgangsbedingungen. Zudem kann im allgemeinen Führungsseminar nur bedingt auf die unternehmensinternen Besonderheiten

eingegangen werden. Gerade aber das Heranziehen von regelmässig auftretenden Situationen und Erschwernissen im realen Führungsalltag, von spezifischen individuellen Herausforderungen, von strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen sowie das Eingehen auf die spezielle Unternehmenskultur ist ein entscheidender Aspekt, wenn Weiterbildung nicht nur in der Theorie verharren, sondern wirklich praxisorientiert und nachhaltig sein soll.

Führungskräfte-Entwicklung auf Basis eines Kompetenzmodells

Um den Aspekten „individuell“, „unternehmensgerecht“ und „gezielt“ besser gerecht werden zu können, hat sich die bank zweiplus dafür entschieden, ein

internes Führungskräfte-Entwicklungsprogramm zu implementieren. Dieses Leadership-Programm wird in Form einer kompetenzorientierten Weiterbildung auf Basis eines Kompetenzmodells durchgeführt. Das Tool ASSESS[®] des auf Kompetenzmanagement spezialisierten Consulting-Unternehmens Scheelen AG gibt dabei den modularen Rahmen vor, in dem das Programm eingebunden ist. Es bildet die Kernkompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale erfolgreicher Führung ab und legt somit ein Soll-Profil vor. Das heisst: Die Führungskräfte haben für ihre Entwicklung ein Ideal-Profil an der Hand, an dem sie sich orientieren und messen lassen können.

Natürlich setzt dies voraus, dass die Teamleiter ihren persönlichen Status quo kennen. Wie steht es aktuell um ihre Kompetenzen? Wo liegen ihre Stärken, wo ihre Schwachpunkte? Nur mit diesem Wissen ist auch ein Vergleich mit dem vorgegebenen Soll-Profil möglich. Der aktuelle Seins-Zustand der Teamleiter hinsichtlich ihrer Kompetenzen (Ist-Profil) wird im Rahmen von ASSESS[®] mit einer Analyse anhand eines computerbasierten Fragebogens erfasst. Der Abgleich zwischen Soll- und Ist-Profil erfolgt dann automatisch und ebenfalls computerbasiert. Dabei machen

ein Ergebnisbericht und Grafik-Analysen deutlich, wie ausgeprägt die für gute Führung bedeutsamen Kompetenzen bei der jeweiligen Führungskraft sind, und wo konkret Entwicklungsbedarf besteht.

Coaching als Transfer: Individuell und mit grosser Wirkung

In einem Coaching wurden die Analysen mit den einzelnen Führungskräften besprochen und persönliche Transferziele abgeleitet. So wussten die Teamleiter von Anfang an, an welchen Themen sie während des sechsmonatigen Führungsprogramms für sich arbeiten müssen. Betrifft dies bei dem einen beispielsweise den Umgang mit Konfliktsituationen, ist bei einem anderen eher das Thema Entscheidungsfindung anzugehen.

In zwei weiteren Coachings in der Mitte und am Ende des Entwicklungsprogramms konnten die Teamleiter ihre Fortschritte überprüfen: Inwieweit wurden die festgelegten Ziele erreicht? Welches sind die Stolpersteine? Wo gilt es, weiterhin „dran zu bleiben“? Der geschützte Raum eines Coachings gibt im Allgemeinen immer eine gute Gelegenheit zur angeleiteten Selbstreflexion. Fragen wie „Wie schätze ich mich ein?“, „Wie wirke ich auf andere?“, „Wo liegen meine Potenziale?“ können überdacht werden und ebnen den Weg, um sich zu verändern, an sich zu arbeiten. Von grosser Bedeutung dabei: Die Führungskraft kann sich öffnen, kann ihre Schwächen und Ängste zeigen, ohne Konsequenzen befürchten zu müssen. Denn Coaching ist eine absolut vertrauliche Angelegenheit zwischen Coachee und Berater.

Der Wirkungsgrad eines Trainings unter Einbindung von Coaching ist im Übrigen enorm. Das belegt nicht zuletzt eine Untersuchung von Prof. Dr. Harald Geißler von der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, der Coaching seit Jahren wissenschaftlich erforscht. Dem Experten für Berufs- und Betriebspädagogik zufolge hat ein klassisches Training nach drei Monaten einen Wirkungsgrad von zehn bis 20 Prozent. Wird das Training jedoch von Coachingeinheiten begleitet, beträgt der Wirkungsgrad 40 bis 60 Prozent.

Zurückzuführen sind diese Ergebnisse wohl nicht zuletzt auf den individuellen Ansatz im Coaching. Dieser war für einige Skeptiker unter den Teamleitern der bank zweiplus bezüglich eines Führungstrainings auch ausschlaggebend, am internen Programm teilzunehmen. Förderlich zudem war die Kommunikation der Bank, die das Privileg der Auswahl statt das Beheben von Defiziten in den Vordergrund rückt: „Ich hatte nicht das Gefühl, auf das Führungsprogramm angesprochen zu werden, weil ich es nötig habe, sondern weil man mich fördern möchte“, so einer der Teamleiter.

Aha-Erlebnisse durch Rollenspiele

Dass die bank zweiplus bei der Führungskräfte-Entwicklung auf Motivation und Eigenverantwortung der Teilnehmer setzt, kommt bereits im Titel des Programms zum Ausdruck: „Menschen bestärken und bewegen“. Er deutet zudem auf den methodischen Ansatz der Weiterbildung: Aktivieren der Teilnehmer anstelle von frontalem Lehren. Von den Teilnehmern eingebrachte Beispielsituationen aus der Praxis, Rollenspiele und der kollegiale Austausch als Art Intersession standen bei den Trainings im Vordergrund. Thematisch ging es um die eigene Führungsrolle, um zielorientiertes Führen und Mitarbeiterentwicklung, um Kommunikation und Konfliktmöglichkeiten sowie um Entscheidungsstärke und Überzeugungskraft. Aha-Erlebnisse sorgten für neue Erkenntnisse und nachhaltiges Lernen – und vor allem für Veränderung in der Haltung und Einstellung. Einem Teamleiter ist z.B. durch verschiedene Rollenspiele bewusst geworden, dass es nicht darum geht, einem bestimmten Führungsprinzip zu folgen. Jeder Mitarbeiter, so hat er erkannt, muss ganz individuell geführt werden. Schlicht, weil es unterschiedliche Kommunikationstypen mit unterschiedlichen Bedürfnissen gibt.

Lernpartnerschaften und Gruppenarbeiten liefern der bank zweiplus bis heute Unterstützung beim Lerntransfer. Dabei sind Letztere so angelegt, dass sie direkten Nutzen bringen. So haben die Teamleiter einen Fragebogen zum Mitarbeiter-Feedback entwickelt, der bereits im Unternehmen im Einsatz ist. Zudem haben sie ihr

Führungsverständnis formuliert, woraus die HR-Abteilung acht authentische Leitsätze ableiten konnte, die nun als Führungsleitsätze Gültigkeit besitzen. Eine weitere Gruppenarbeit betrifft den Entwurf eines Stage-Modells: Entwickelt wurde ein Konzept für das Hineinschnuppern bzw. befristete Arbeiten in anderen Teams. Hintergrund eines solchen Modells ist nicht nur ein flexibler Einsatz der Mitarbeitenden. Auch führt das Wissen um die Arbeitsprozesse in anderen Abteilungen zu einem grösseren Verständnis für Abläufe bei der Zusammenarbeit mit diesen Teams, Schnittstellen werden klar und eventuellen Missverständnissen kann in Zukunft vorgebeugt werden.

Grundstein für erfolgreiche Führung gelegt

Auch wenn es zu früh ist, einen Return on Invest aus der Weiterbildung zu benennen. Das Programm ist erst seit Ende Oktober 2013 abgeschlossen. Eines ist bereits spürbar: Die Teamleiter setzen sich mit ihrer Rolle als Führungskraft stärker auseinander als früher. Sie bringen sich mehr ein, sind mutiger geworden, was das Ansprechen von Ideen betrifft. Zudem sind sie sich ihrer Bedeutung und Wirkung im und für das Unternehmen deutlicher bewusst. Und das legt den Grundstein für erfolgreiche Führung.

Kontakt

Claudia Lanz

Consultant



Scheelen AG Schweiz

Zeltweg 44
CH-8032 Zürich

Tel. +41 (0)43 343 99 61

cl@scheelen-institut.ch