

Führungsqualität entscheidet.

Man kann es drehen und wenden, wie man will: Gute Führung ist eine notwendige Voraussetzung für Unternehmenserfolg. Mit Destination: **LEADERSHIP EXCELLENCE** haben wir einen Weg entwickelt, der Unternehmen dabei hilft, ihre Führungsqualität systematisch, effektiv und nachhaltig zu optimieren.



Alexander Cisik, Dr. phil., ist Professor für Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie an der Hochschule Niederrhein in Mönchengladbach und Wissenschaftlicher Leiter der cisikconsulting Agentur für Personal- und Organisationsberatung GmbH in Düsseldorf. Davor war er Leiter der Führungskräfteentwicklung bei 3M und Corporate Human Resources Director bei SIG Combibloc.

Seine Arbeitsschwerpunkte sind wirtschaftspsychologische Analysen, Eignungs- und Potenzialdiagnostik sowie Management- und Organisationsentwicklung.



Ulrich Jordan ist Geschäftsführer von Jordan Consulting in Dortmund. Nach Managementstationen bei Bayer und 3M war er insgesamt 16 Jahre bei der Citibank, später Targobank, zuletzt neun Jahre Personalvorstand, davor fünf Jahre Senior Human Resources Officer Europa, Mittlerer Osten und Afrika. Er ist Zertifizierter Master Coach des Behavioral Coaching Institute in New York und Lehrbeauftragter an der Ruhr-Universität Bochum.

Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind Executive Coaching, Führungskräfteentwicklung und Strategisches HR Management.

Gestalten Sie gemeinsam mit uns Ihren Weg zu einer ausgezeichneten Führung.
Wir freuen uns auf das Gespräch mit Ihnen.

Destination:
LEADERSHIP EXCELLENCE

Schadowplatz 11
D-40212 Düsseldorf
Telefon +49-211-5 57 95 00
Telefax +49-211-5 57 95 01

info@destination-leadership-excellence.com
www.destination-leadership-excellence.com

Holen Sie sich aktuelle
Informationen über uns
und unseren Ansatz direkt
auf Ihr Smartphone oder
Tablet:



Destination:
LEADERSHIP EXCELLENCE
Der Weg zu ausgezeichneter Führung.

www.Destination-LEADERSHIP-EXCELLENCE.com

Roadmap: Der Prozess der Führungsentwicklung

Meilensteine markieren den Weg.

Ohne gute Mitarbeiter geht nichts. Auch in Zeiten dramatischer wirtschaftlicher, technologischer und gesellschaftlicher Veränderungen sind Unternehmen nur mit engagierten und kompetenten Mitarbeitern erfolgreich.

Damit entscheidet die Qualität der Führung über Erfolg oder Misserfolg. Die Führungskräfte sind als Entwickler, Treiber und Begleiter aller strategischen und operativen Aktivitäten Dreh- und Angelpunkt der Unternehmensentwicklung.

Aktuelle Untersuchungen kommen im Durchschnitt jedoch lediglich auf einen Wert von knapp 60 % Mitarbeiterzufriedenheit und -engagement in Deutschland. Das zeigt: Führung ist ein Problem.

Was können Unternehmen tun, um die Qualität ihrer Führung nachhaltig zu verbessern?

Unserer Erfahrung nach führt der Weg zu ausgezeichneter Führung über vier Meilensteine:

1. Die Schaffung eines gemeinsamen Führungsverständnisses
2. Die Identifikation des tatsächlichen Führungspotenzials
3. Die Entwicklung einer umfassenden Führungskompetenz
4. Die Überprüfung der individuellen Führungsleistung

Mit Destination: **LEADERSHIP EXCELLENCE** haben wir entlang dieser Meilensteine einen strukturierten Gestaltungsansatz entwickelt, der bestehende Unternehmenslösungen integriert und modular aufgebaut ist. Jedes Element kann auch einzeln genutzt werden.

Auf den folgenden Seiten stellen wir unseren Ansatz im Detail vor.



Meilenstein 1: Die Schaffung des Führungsverständnisses

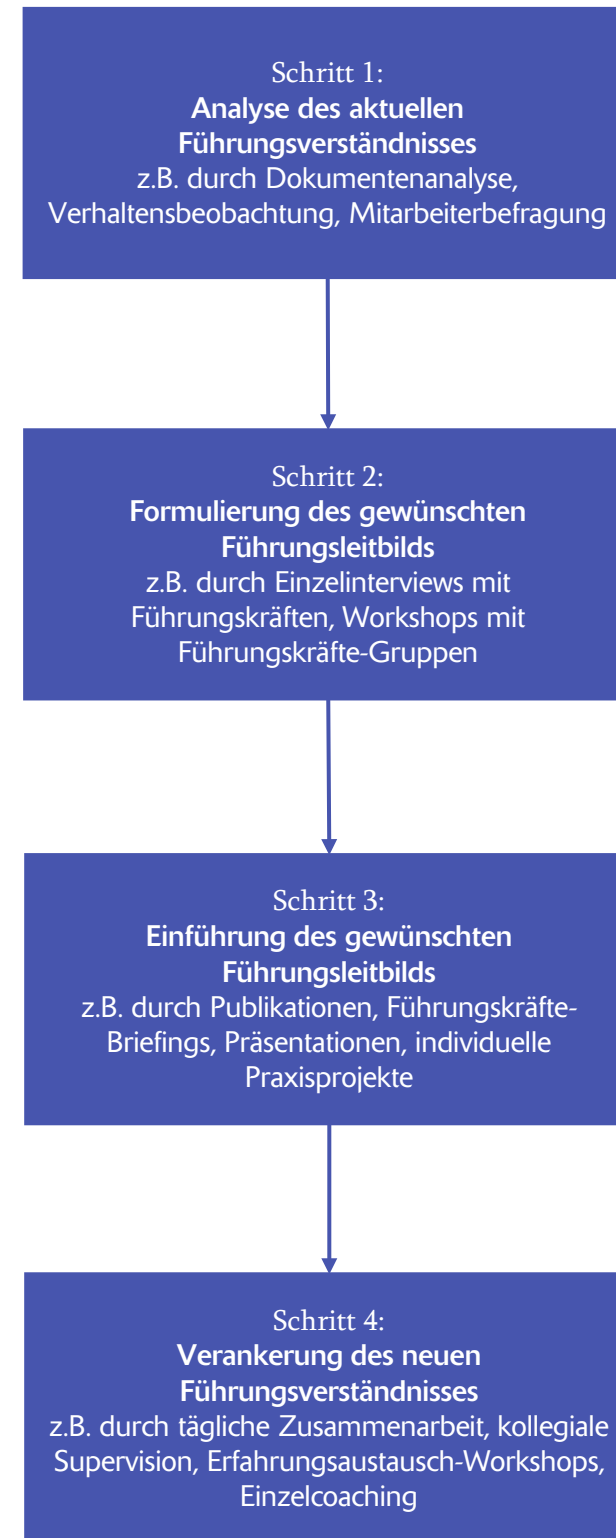
Führungsleitbilder geben Orientierung.

Ausgezeichnete Führung braucht zuallererst ein gemeinsames Führungsverständnis, das dem Denken und Handeln aller Führungskräfte Orientierung gibt und die Erreichung der Geschäftsziele unterstützt.

Bewährt haben sich Führungsleitbilder, in denen die wirklich wichtigen Werte und Verhaltensgrundsätze festgehalten sind. Hochglanzbroschüren reichen nicht aus. Die Kunst besteht darin, das passende Führungsverständnis fest im Unternehmen zu verankern.

Nur wenn das gelingt, wird daraus gute Führung. Und gute Führung zur Selbstverständlichkeit.

Deshalb starten wir mit einer Analyse des aktuellen Führungsverständnisses im Unternehmen. Vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie formulieren wir dann gemeinsam mit den Führungskräften das gewünschte Führungsleitbild, begleiten dessen Einführung und unterstützen die dauerhafte Verankerung des neuen Führungsverständnisses im Unternehmen.



Meilenstein 2: Die Identifikation des Führungspotenzials

Potenzialportfolios bringen Klarheit.

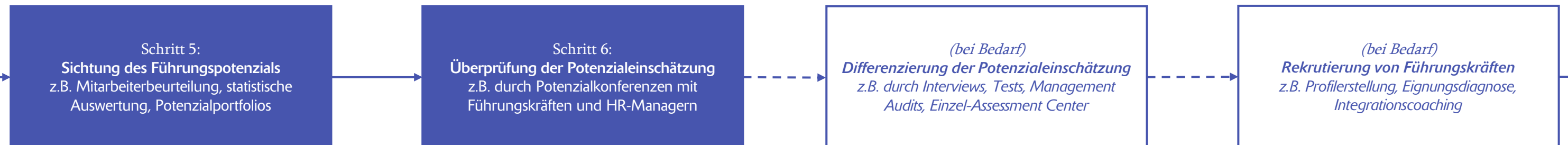
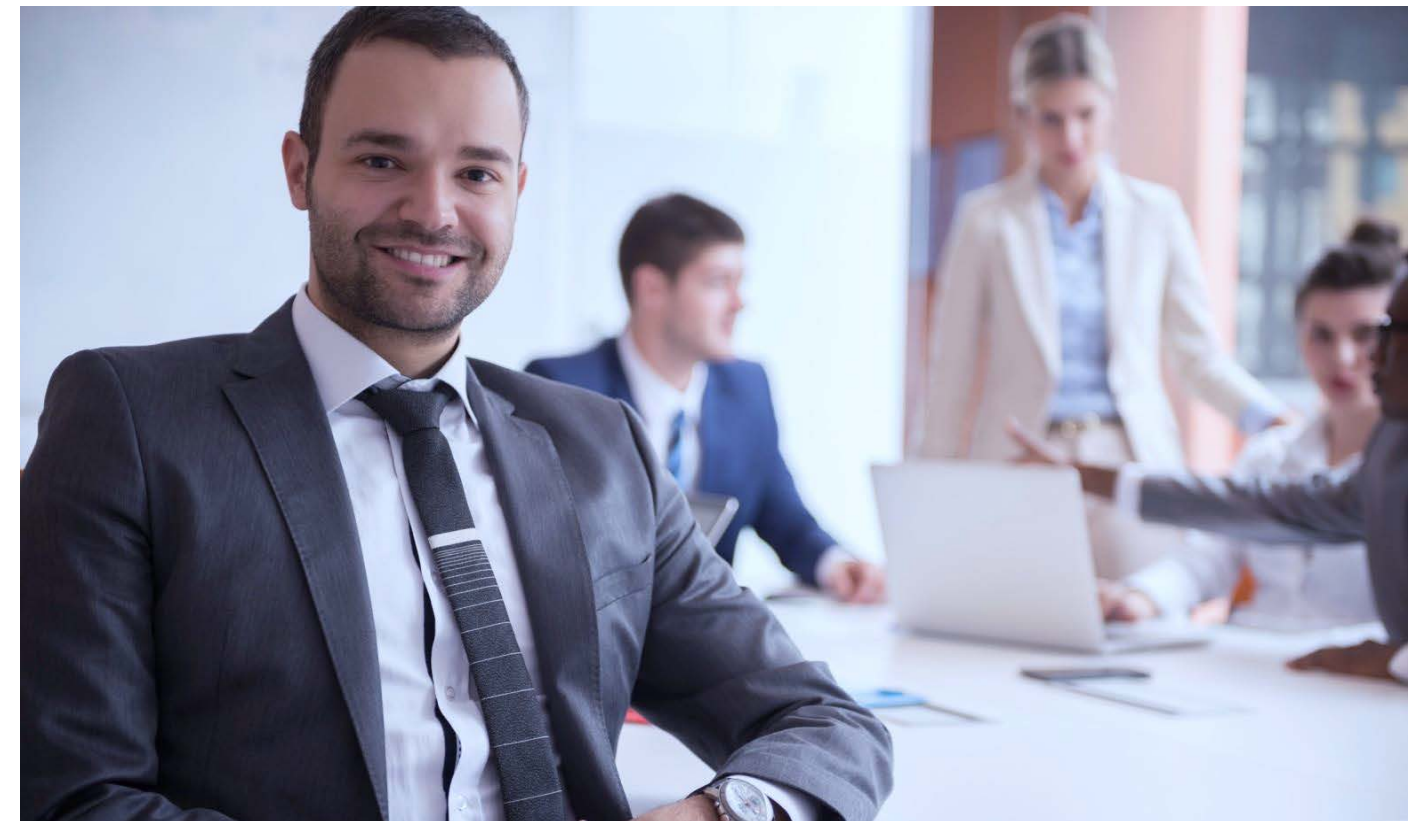
Die Sichtung des Führungspotenzials ist Chefsache. Im Sinne einer kontinuierlichen Nachfolgeplanung sollte jede Führungskraft auf Basis klarer Kriterien regelmäßig ihre Führungstalente aller Ebenen benennen. Das können sowohl Führungsneulinge als auch aktuelle Führungskräfte sein; entscheidend ist das Potenzial für weiterführende Aufgaben. Wir werten diese Daten statistisch aus und zeigen Stärken und Entwicklungsbedarfe in klar strukturierten Potenzialportfolios.

Zur Überprüfung der Potenzialeinschätzungen moderieren wir Potenzialkonferenzen, in denen Führungskräfte und Human Resources Manager

alle Kandidaten noch einmal detailliert im Vergleich zueinander analysieren. Damit wird klar, wer wirklich Potenzial hat und wer nicht.

In besonderen Fällen setzen wir zur weitergehenden Differenzierung der Potenzialeinschätzung eignungs- und potenzialdiagnostische Instrumente ein. Dabei nutzen wir ausschließlich geprüfte Verfahren, die wir nach allen Regeln der diagnostischen Kunst auf die besonderen Notwendigkeiten des Unternehmens zuschneiden.

Sollten zur Besetzung vakanter Positionen einmal nicht ausreichend interne Kandidaten vorhanden sein, begleiten wir auch die externe Rekrutierung von Führungskräften.



Meilenstein 3: Die Entwicklung der Führungskompetenz

(auf Wunsch)
Evaluation der Führungskräfteentwicklung
z.B. mit Development Scorecards

Schritt 8:
Externe Führungskräfteentwicklung
z.B. Coaching, Workshops, Training;
integrierte Entwicklungsarchitekturen

Schritt 7:
Interne Führungskräfteentwicklung
z.B. on the job, 360°-Feedback, Mentoring



Entwicklungsarchitekturen schaffen Kompetenz.

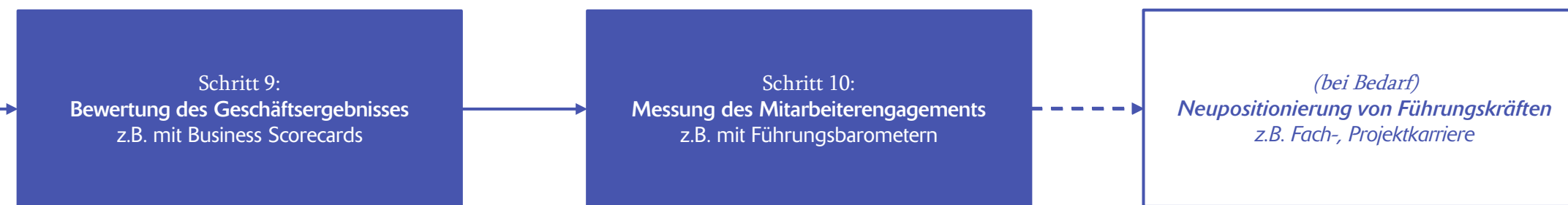
Die Richtigen in die Führungsverantwortung zu bringen, ist eine wesentliche Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg. Ebenso notwendig ist auch die konsequente Entwicklung von Führungskräften – und das vor allem „on the job“.

Angesichts der Bedeutung der emotionalen Intelligenz, achten wir bei der Entwicklung der Führungskompetenz besonders auf eine bedarfsorientierte Kombination aus sach- und psychologischen Inhalten. Für jede Führungskraft erarbeiten wir individuelle Konzepte, in

denen wir die geeigneten Instrumente zu einer integrierten Entwicklungsarchitektur verbinden. Denn Führungskräfteentwicklung ist mehr als Training.

Nach einer Maßnahme ist ein Entwicklungscontrolling sinnvoll: Deshalb messen wir auf Wunsch genau, welche Intervention erfolgreich war. Die üblichen „Happiness sheets“ sind uns zu wenig. Wir nutzen Development Scorecards, mit denen wir die zentralen Kennziffern des Entwicklungserfolgs, wie z.B. Effektivität, Nachhaltigkeit, Zufriedenheit und Kosten, erfassen können.

Meilenstein 4: Die Überprüfung der Führungsleistung



Führungsbarometer messen den Erfolg.

Um eine hohe Qualität der Führung dauerhaft zu sichern, ist eine regelmäßige Evaluation der Führungsleistung erforderlich. Zur Bewertung des Geschäftsergebnisses verwenden Unternehmen häufig Business Scorecards, die alle relevanten Zielgrößen erfassen (z.B. Umsatzsteigerungen, Kosteneinsparungen, Qualitätsverbesserungen, etc.). Zur Messung des ebenso wichtigen Mitarbeiterengagements nutzen wir Führungsbarometer. Das sind Online-Befragungen, in denen die Mitarbeiter das Führungsverhalten ihrer direkten Vorgesetzten detailliert einschätzen. Bezugsrahmen

dafür ist das Führungsleitbild, womit sich der Kreis schließt - und gleichzeitig wieder von vorne beginnt.

Evaluation ist aber nur sinnvoll, wenn sie Konsequenzen hat: Gute Führung muss sich lohnen, schlechte muss verbessert werden. Das heißt aber auch: Wer als Führungskraft - trotz aller Entwicklungsmaßnahmen - über einen längeren Zeitraum hinweg massive Fehler macht, sollte in eine andere Laufbahn (z.B. Fach- oder Projektkarriere) versetzt werden. Auch hier unterstützen wir Unternehmen und Führungskräfte bei Bedarf.

