

MOC

C o n s u l t

Führungskräfteentwicklung

MOC-Consult GmbH
Königstr. 80 • 70173 Stuttgart
Tel.: +49 (0711) 22 29 46 - 427
Fax.: +49 (0711) 22 29 46 - 428
info@moc-consult.eu
www.moc-consult.eu

Ausgangssituation

Die zwei wichtigsten Ressourcen im Unternehmen sind Kapital und Mitarbeiter. Der Erfolg eines Unternehmens hängt im wesentlichen davon ab, inwieweit seine Mitarbeiter die Unternehmensziele qualifiziert und engagiert umsetzen können. Zur gezielten Entwicklung des Mitarbeiterpotentials kommt der gesamten Personalentwicklung entscheidende Bedeutung zu. Permanente und zielgerichtete Personalentwicklung als erklärtes Unternehmensziel ist ein strategischer Unternehmensfaktor mit Investitionscharakter, der langfristig betrachtet werden muss.

Gerade die Führungskräfteentwicklung (FKE) besitzt hohe strategische Bedeutung, da sie die personellen Voraussetzungen schafft und sichert, um Produktivität und Führungseffizienz im Unternehmen zu erhalten und zu steigern. Führungskräfte benötigen Fachkompetenz. Ebenso wichtig ist heute ihre soziale Kompetenz, Führungskompetenz und unternehmerische Kompetenz. Daran werden heute hohe Anforderungen gestellt, da veränderte Erwartungen an Beruf und Arbeit bzw. das Berufsleben motivierende Arbeitsbedingungen erfordern und dazu eine Führungskultur, die die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen fördert.

Zur Führungskräfteentwicklung ist daher ein System erforderlich, das die individuelle und persönliche Förderung insbesondere der Führungskräfte durch den jeweiligen Vorgesetzten vorsieht, periodische Rückmeldung zu Arbeitsleistung und -verhalten sowie zur Qualität der Zusammenarbeit. Dies schafft Vertrauen und Motivation.

Wir entwickeln das für Ihr Unternehmen angemessene und sicher funktionierende System der Führungskräfteentwicklung.

Die wesentlichen Bausteine des in vielen Großunternehmen bewährten Führungskräfteentwicklungs-Systems von MOC-CONSULT sind auf der folgenden Seite dargestellt.

Nutzen durch das Führungskräfteentwicklungssystem von MOC-Consult

- Praxisbewährtes, pragmatisch gestaltetes System
- Anforderungen, die das Unternehmen an seine Führungskräfte und Mitarbeiter stellt, werden transparent und verbindlich.
- Führungskräfteentwicklung fördert durch das Mitarbeitergespräch die Zusammenarbeit global und besonders im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis.
- Die Gemeinkosten werden gesenkt, da Leistung und Führungseffizienz gesteigert werden.
- Die Ressourcen werden gezielt eingesetzt, da alle Entscheidungen aufgrund strategischer Pläne getroffen werden. Es ermöglicht auch die Laufbahn- und Nachfolgeplanung.
- Die Führungskräfte erhalten gleiche, reversible Entwicklungschancen. Sie werden persönlich durch die Personalabteilung und durch den direkten Vorgesetzten betreut.
- Das Führungskräfteentwicklungssystem ist menschenorientiert, da es auf modernen Anforderungsmerkmalen aufbaut, in deren Mittelpunkt die "soziale Kompetenz" steht.
- Das Führungskräfteentwicklungssystem sieht die Transfersicherung und -kontrolle vor durch Beteiligung verschiedener Ebenen.
- Lernen wird in das Unternehmen als Kulturbestandteil integriert. Das führt langfristig zur "Lernenden Organisation".
- Das System ist flexibel und wird genau auf die individuellen Belange, die Unternehmenskultur, abgestimmt. Das sorgt für die Akzeptanz des Systems und sichert auch den Erfolg der Maßnahmen.

System der Führungskräfteentwicklung



Grundlagen/Hilfsmittel	Instrumente/Verfahren Beteiligte Personen	Zielsetzungen
<ul style="list-style-type: none"> * Unternehmensspezifischer Katalog von Anforderungsmerkmalen 	<p>Anforderungsprofil an Führungskräfte</p> <p>Vorstand/Führungskräfte Personalleiter</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Definition der Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden. * Orientierung für die Einschätzung von Führungspotential * Grundlage für individuelle Entwicklungsmaßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> * Leitfaden MAG * Vorbereitungsprozedur * MAG-Bogen vom letzten Jahr 	<p>Mitarbeitergespräch (MAG)</p> <p>Vorgesetzter Mitarbeiter</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Allgemeines Personalführungsinstrument * Wichtige Informationen für die Führungskräfteentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> * Management Audit Fragebogen * Interview 	<p>Management Audit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation von Fähigkeiten und Entwicklungspotentialen
<ul style="list-style-type: none"> * Grundanforderungen * Protokoll zum "Mitarbeitergespräch" * Informationsgespräche mit dem Vorgesetzten 	<p>Potentialeinschätzung</p> <p>Bereichsleiter/Personalleiter</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Identifikation von Potential-Kandidaten * Vorschläge zur individuellen Entwicklungsmaßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> * Potentialeinschätzung * Personalstatistik 	<p>Führungskräftestrukturuntersuchung</p> <p>Personalleiter/Bereichsleiter</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Angebotsanalyse FK * Bedarfsanalyse/-deckung * FKE-Bericht (Darstellung Führungssituation)
<ul style="list-style-type: none"> * Führungskräftestrukturuntersuchung * FKE-Bericht * MAG-Bögen * Potentialeinschätzung * Vorschlag individueller Entwicklungsplan 	<p>FKE-Runde Bereichsvorstand Bereichsvorstand/Bereichsleiter</p> <p>FKE-Runde Konzernuntern. Vorstand/Personalleiter/Mitarbeiter</p> <p>FKE-Runde Holding</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Entscheidung über Potentialeinschätzung * Individueller Entwicklungsplan
<ul style="list-style-type: none"> * FKE-Runde * Potentialeinschätzung 	<p>Individueller Entwicklungsplan</p> <p>Bereichsleiter/Personalleiter</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Planmäßige Entwicklung des Potential-Kandidaten
<ul style="list-style-type: none"> * FKE-Runde * Individueller Entwicklungsplan 	<p>Informationsgespräch</p> <p>Bereichsleiter/ Vorgesetzter Mitarbeiter</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Feedback über Stärken, Defizite, vorhandene und ungenutzte Potentiale * Absprache über individuellen Entwicklungsplan
<ul style="list-style-type: none"> * Ergebnisse der Entwicklungsmaßnahmen * Gespräch mit dem Vorgesetzten 	<p>Überprüfungsverfahren</p> <p>Bereichsleiter/Personalleiter</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Überprüfung der prognostizierten Entwicklungsschritte * Grundlage für neue Potentialeinschätzung

Implementierung des Systems

1. Workshops zur Definition genereller Anforderungen, die an die Führungskräfte gestellt werden
2. Training: „Mitarbeitergespräch“ zur Standortbestimmung und zur jährlichen Leistungsbeurteilung (generelle Mitarbeiterförderung) sowie als Basis für Vorschläge zur Potentialeinschätzung (spezielle Führungskräfteentwicklung)
3. Management Audit
4. Training „Potentialeinschätzung“ - Benennen von Zielpositionen und von potentiellen Entwicklungsmaßnahmen
5. Training „Individueller Entwicklungsplan“
6. Etablieren einer Führungskräftestrukturuntersuchung zur Angebotsanalyse der Führungskräfte und zur quantitativen und qualitativen Bedarfsanalyse
7. Etablieren von Führungskräfteentwicklungs-Runden, abhängig von der Unternehmensstruktur für jede Organisationseinheit, zumindest aber bereichsbezogen
8. Überprüfungsverfahren und Grundlage für neue Potentialeinschätzung

Die Maßnahmen im einzelnen

1. Anforderungsprofile

Auf der Basis von bewährten Anforderungsmerkmalen werden in Workshops die einzelnen Anforderungen diskutiert und die Merkmale weiter untergliedert und definiert. MOC-CONSULT geht von fünf Merkmalsgruppen aus:

- Persönlichkeitsmerkmale
- funktionale Kompetenz
- soziale Kompetenz
- Führungskompetenz
- unternehmerische (=strategische) Kompetenz

Der Katalog gilt als Leitbild für alle Führungskräfte, er ist Basis für die Beurteilung und auch für die Feststellung von Entwicklungspotential. An der Ausarbeitung der Anforderungsprofile als Katalog sind alle Führungsebenen beteiligt.

2. Training Mitarbeitergespräch (MAG)

Alle Führungskräfte erhalten das Training Mitarbeitergespräch. Ziel ist es, jede Führungskraft in die Lage zu versetzen, das jährliche Mitarbeitergespräch zu führen. Es dient der allgemeinen Standortbestimmung des Mitarbeiters und seiner gezielten individuellen Entwicklung sowie der Umsetzung der Unternehmensplanung in Zielvereinbarungen. Die Ergebnisse werden protokolliert. Aufgrund der Ergebnisse der Mitarbeitergespräche werden Vorschläge für die Teilnahme am Verfahren der Potentialeinschätzung formuliert.

Im Training erlernen die Führungskräfte die Handhabung dieses Instruments. Daneben werden auch Grundlagen zu Führung und Kommunikation vermittelt.

3. Management Audit

Durch einen standardisierten Fragebogen, dem die erarbeiteten Anforderungsprofile zugrunde liegen, werden die Stärken, Schwächen, sowie Potentiale der zu beurteilenden Personen erhoben und in einer zweiten Stufe durch ein Potentialinterview oder Einzelassessmentcenter validiert und ergänzt.

4. Training Potentialanalyse

Das Training richtet sich an den "nächsthöheren Vorgesetzten" (in der Regel "Vorstände, Geschäftsführer und Bereichsleiter") und die Personalleitung. Die Teilnehmer erlernen dabei die Feststellung von Entwicklungspotentialen und die Formulierung von Vorschlägen zur Entwicklung.

Begleitende Maßnahmen des Führungskräfteentwicklungs-Systems

(werden im Training „Potentialeinschätzung“ mit behandelt):

- **Führungskräftestrukturuntersuchung**
Personalleiter und Bereichsleiter erlernen, die richtigen Schlußfolgerungen aus dem Angebot der Führungskräfte und der quantitativen und qualitativen Bestandsanalyse zu ziehen. Die sich daraus ergebende Führungssituation wird im Führungskräfteentwicklungs-Bericht dargestellt.
- **Überprüfungsverfahren**
Bereichsleiter und Personalleiter halten die Entwicklungsmaßnahmen nach. Sie überprüfen die prognostizierten Entwicklungsschritte, schaffen Grundlage für die neue Potentialeinschätzung.
- **Entwicklungsprogramm für Personalentwicklungsmitarbeiter**
- **Entwicklung einer Mission für den Personalbereich**
Definition der internen/externen strategischen Positionierung als Dienstleister im Unternehmen
- **Durchführung von speziellen Trainings** zu den Themen: Führung, Kommunikation, Moderation, Management von Veränderungen, Soziale Kompetenz, Präsentation, Kundenorientierung, Konfliktmanagement Mitarbeitertraining.

Unsere Adresse für weitere Fragen:

MOC-Consult GmbH
Königstr. 80
70173 Stuttgart
Tel.: +49 (0711) 22 29 46 - 427
Fax.: +49 (0711) 22 29 46 - 428
info@moc-consult.eu