

Den Veränderungsprozess bei Führungskräften gezielt steuern

Ersteller: Prof. Götz Piwinger

Präambel

Mit den zunehmenden, äußeren Einflüssen (Digitalisierung, Interkulturelle Belange, Brexit, Demographie) muss sich das Handeln der Führungskräfte dahingehend wandeln, dass künftige Entscheidungen in selbstorganisierten, agilen Teamprozessen getroffen werden können.

Teil 1: KOWEX ® Methodik

Teil 2: KOWEX ® digital

Teil 3: Lösungsvorschlag

Teil 1

Angewandte Methode

KOWEX ® ist das derzeit innovativste Instrument zur Führungskräfte-Entwicklung, weil es agile, wissenschaftlich fundierte Methoden mit dem topaktuellen KOWEX ® Digitalmodul verknüpft. KOWEX ® ist somit skalierbar und nachhaltig in der Personal- und Organisationsoptimierung einsetzbar.

Die Basis zum selbstorganisierten Handeln auf der Basis gemeinsamer Werte ist die Kompetenzentwicklung der Führungskräfte. Es ist also erforderlich, eine Werte und Kompetenzentwicklung in ganzheitlicher Betrachtung vorzunehmen. Mit KOWEX ® haben wir eine harmonische Lösung aus moderner Methode und digitaler 360 Grad- Analyse-Plattform entwickelt, um den Transformationsprozess in der Führungskräfte-Kultur nachhaltig, agil und skalierbar zu gestalten.

Was sind Kompetenzen?

Um die Skalierbarkeit auf allen Ebenen zu erreichen, muss der Kompetenzbegriff klar definiert werden. Oftmals wird Kompetenz mit Qualifikation verwechselt, doch diese ist nur ein Teil von Kompetenz. Am einfachsten hilft folgenden Formel dabei, Kompetenz einzuordnen:

- + **Qualifikation**
- + **Werte**
- + **emotionale Erfahrung**

- = **Kompetenz**
- = **Selbstorganisiertes Handeln auf der Basis gemeinsamer Werte**

Im Fall dieses Projektes empfehlen wir, das Thema "Führungskompetenz" in diesem Sinne zu betrachten. In der Kompetenzentwicklung definiert sich die Rolle der Führungskräfte neu, denn in Zukunft soll sich das neue Bild des Führungsverständnisses - und damit des agilen, selbstorganisierten Handelns - in der gesamten Organisation verinnerlichen. Deshalb muss die Führungskraft zum "Ermöglicher" und "Entwicklungspartner" kompetenzorientierter Prozesse werden. Die Führungskraft sorgt für die Rahmenbedingungen, damit die Teams selbstorganisiert entscheiden und Handeln können. Dazu schaffen die Führungskräfte gemeinsame Organisationswerte und -prinzipien, sowie einen "Ermöglichungsraum", um die erforderlichen Lern- und Kommunikationsrituale in den täglichen Prozessen nutzbar zu machen.

Kompetenz-Rituale oder: Wie werden Kompetenzen gebildet?

Aus der o.a. Formel ergibt sich, dass die erfolgreiche Kompetenzentwicklung aus drei Komponenten gebildet wird.

Qualifikation

Kompetente Menschen sind immer qualifiziert, qualifizierte Menschen nicht zwingend kompetent. Da selbstorganisiertes Handeln im Kern der Kompetenz steht, muss auch das Lernen zum Zwecke der Qualifikation selbstorganisiert - das heißt nicht: Alleine im stillen Kämmerlein, sondern immer im Austausch - möglich sein. Kompetenzorientiertes Lernen gibt keine starren Inhalte und Formate vor, sondern befähigt die Menschen zu informellem, aktiven und agilen lernen. Es geht nicht darum, WAS gelernt wird, sondern darum WIE Wissen angeeignet werden kann. Die Lerninhalte ergeben sich aus den beruflichen Anforderungen (informelles Lernen, Workplace Learning). Die Methoden ergeben sich aus dem bereitgestellten Ermöglichungsraum und die Rituale ergeben sich aus dem Kompetenzmanagement. Das Lernen als Teil der Kompetenzentwicklung geschieht immer im Austausch mit anderen. Die kann ein **Lernpartner** sein, mit dem man sich ganz offen über aktuelle Herausforderungen und deren persönliche Bewältigung austauscht, einem **Lernbegleiter/Coach** (früher: Trainer), der dabei unterstützt die Rituale und Methoden sinnvoll

einzusetzen und einem **Entwicklungspartner** (früher: Führungskraft), der den Raum für kompetenzorientierte Entwicklung bereitstellt.

Kompetenzen können nicht vermittelt werden, sondern können sich nur durch eigene Erfahrungen entwickeln. Der einzige Weg dorthin sind Praxisprojekte mit emotionaler Erfahrung. Auf Basis des KOWEX® Feedback-Systems, wo der Abgleich zwischen Soll- und Ist-Kompetenzausprägungen gemessen wird, werden diese Praxisprojekte zur Kompetenzbildung ausgewählt.

Was sind Werte?

Werte sind durch Erfahrung verinnerlichte Prinzipien. Sie sind der Antrieb für unserer Art und Weise, zu handeln. Wenn wir die Menschen zu selbstorganisiertem Entscheiden und Handeln entwickeln, so geschieht dies immer zielorientiert auf der Basis bestimmter Organisationswerte, deren Leitwerte von allen Führungskräften und Mitarbeitern:innen verinnerlicht sind und somit in einem gemeinsamen Verständnis geteilt werden. Bei der KOWEX® -Methode betrachten wir sowohl Kompetenzen, als auch die Unternehmenswerte. Es ist in bestimmten Fällen aber auch möglich, Werte und Kompetenzen getrennt zu betrachten. Die Wertebildung setzt eine schonungslose Analyse voraus. Mit dem KOWEX® Tool messen wir in einem wissenschaftlich ausgewogenen Wertekanon die Ausprägung der einzelnen Werte im Ist-Zustand, z.B. "Wie schätzen Sie das augenblickliche Verhalten unserer Organisation beim Thema "Verantwortung" ein?" und im Ideal-Zustand: "Wie müsste sich unser Unternehmen beim Thema "Verantwortung" idelerweise verhalten, um auch in den nächsten fünf Jahren erfolgreich zu sein?" Im Ergebnis erhalten wir den sogenannten IST-WUNSCH Wertekorridor. Aus diesem Ergebnis erarbeitet ein Team der **Führungsebene** die Ausprägung der Sollwerte für die Organisation und die Abteilungen.

Werte und Kompetenzen verinnerlichen

Nachdem die Soll-Werte durch Analysen, ebenso wie die Kompetenzwerte bestimmt wurden und in KOWEX® durch Fremd- und Selbsteinschätzung die Abweichungen der Personen und Team ermittelt wurden, kann es mit der Entwicklung weitergehen. Werte und Kompetenzen können nicht durch Lernen verinnerlicht werden, dies ist nur durch Praxisprojekte möglich. Umso deutlicher die **Emotionale Erfahrung** ausfällt, desto besser werden Kompetenzen und Werte verinnerlicht. Sie gehen in Fleisch und Blut über. Die Auswahl und Durchführung der Praxisprojekte erfolgt in bestimmten Ritualen und niemals alleine, sondern immer im verpflichtenden Austausch mit Kollegen. Details zum Vorgehen stellen wir Ihnen gerne separat vor.

Erst müssen die Führungskräfte Kompetenz-Erfahrung sammeln, bevor es mit der nächsten Ebene weitergeht

Bei der Führungskräfte-Entwicklung in der Transformation gilt das Top-Down-Prinzip. Erst, wenn die Führungskräfte den gesamten Prozess der Kompetenzentwicklung selbst erfahren haben, verfügen sie über die Kompetenz, das Verfahren mit der nächsten Ebene - dann als Entwicklungspartner- durchzuführen.

“Ich habe mich früher auch für Supermann gehalten, bis ich über den Feedback-Prozess klare Analysen erhielt, wo ich mein Handeln noch verbessern kann. Dafür habe ich im offenen Austausch ein Praxisprojekt mit dem Führungsteam durchgeführt, mit dem meine Wertevorstellung und meine Kompetenz besser entwickelt werden konnten. Seitdem finden regelmäßige Feedback-Runden statt und wir alle haben das gemeinsame Gefühl, immer besser zu werden!” (Kundenstimme)

Die KOWEX[®] Kompetenz- und Wertematrix macht die Auswahl einzelner Kompetenzen überflüssig. Es gibt einen einheitlichen Kompetenz- und Werteraum, die jeweils in vier Cluster aufgeteilt sind, um alle Facetten von Werte und Kompetenzen zu berücksichtigen. Die Feedback-Runden, Messungen und Analysen erfolgen auf der Basis wissenschaftlicher Betrachtung der jeweiligen Ausprägungen auf einer Skala 1-10 (alternative Skalen möglich)

Der KOWEX[®] Kompetenz- und Werteraum



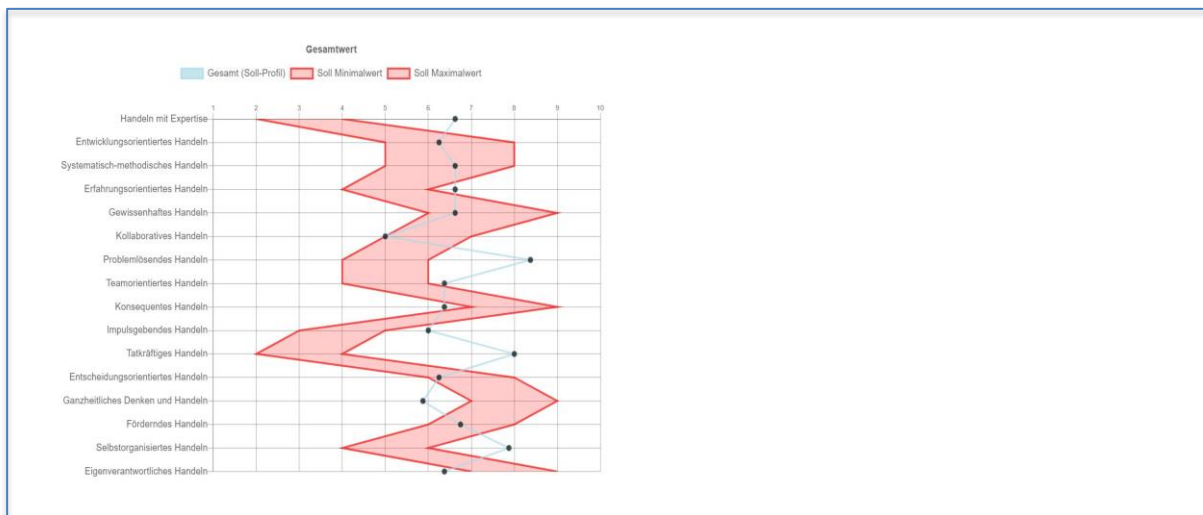
Der KOWEX[®] Kompetenz- und Werteraum mit kompakten, jeweils 16 Merkmalen.

Teil 2

KOWEX ® digital

Es wäre sinnlos, ein modernes Verfahren wie KOWEX ® mit herkömmlichen Umfragetools oder gar mit Excel in der Praxis umsetzen zu wollen, denn KOWEX ® kombiniert wissenschaftliche Analysen mit einem durchgängigen Entwicklungs-Workflow. KOWEX ® lässt sich mit Learning Management oder Knowledge Management Systeme verbinden.

Mit KOWEX ® Digital können die ausgearbeiteten Profile digital für jeden Ebene (Organisation, Teams, Personen) hinterlegt werden, unabhängig von der Anzahl. Es ist möglich 90 bis 360 Grad Feedbacks einzuholen und diese in Gruppen oder Teams zu vergleichen -auf Wunsch auch anonymisiert. KOWEX ® bietet mit seinen einmaligen Algorithmen klare Analysen und Auswertung für die Handlungsempfehlungen zur Entwicklung der Werte und Kompetenzen auf allen Ebenen. KOWEX ® ist in der Lage, nahezu jedes Kompetenzmodell digital abzubilden.



KOWEX ® Analyse der konsolidierten Fremd- und Selbsteinschätzung im Vergleich zum Sollprofil

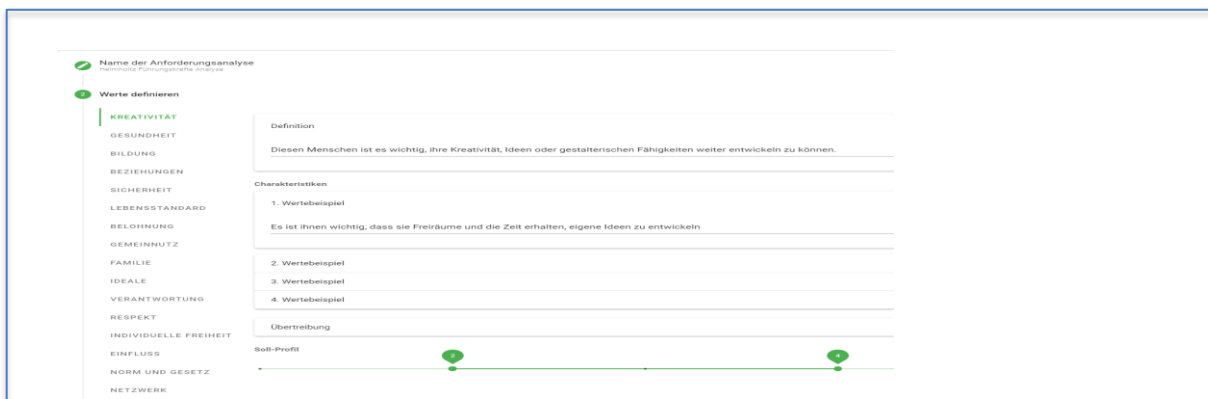
Teil 3

Lösungsvorschlag

Unser Lösungsvorschlag basiert auf der Anwendung der o.a. KOWEX® -Methode für Führungskräfte.

Stärkere Vernetzung und Teambuilding

Wenn es zunächst nur spürbare Unterschiede in der Führungskultur einzelner Personen oder Team gibt, so muss dies im ersten Schritt wissenschaftlich analysiert werden. Diese muss so gestaltet werden, dass die Personen und Teams gemeinsame Werte auch gemeinsam auf der Basis der Analysen erarbeiten. Konkret empfehlen wir die Durchführung einer Werteanalyse für das erste Team. Dort legen wir zunächst gemeinsam die Auswahl der Werte- und Kompetenzbegriffe fest, beispielsweise mit folgenden Fragestellungen: Für welche Werte und welche Kernkompetenzen steht unsere Führung? Dann erfolgt eine Analyse der Ist- und der Ideal-Ausprägung, jeweils auf einer Skala von 1-10.



Name der Anforderungsanalyse
Personnel-Führungskräfteanalyse

Werte definieren

- KREATIVITÄT
- GESUNDHEIT
- BILDUNG
- BEZIEHUNGEN
- SICHERHEIT
- LEBENSSTANDARD
- BELOHNUNG
- GEMEINNUTZ
- FAMILIE
- IDEALE
- VERANTWORTUNG
- RESPEKT
- INDIVIDUELLE FREIHEIT
- EINFLUSS
- NORM UND GESETZ
- NETZWERK

Definition
Diesen Menschen ist es wichtig, ihre Kreativität, Ideen oder gestalterischen Fähigkeiten weiter entwickeln zu können.

Charakteristiken

- Wertebeispiel
Es ist Ihnen wichtig, dass sie Freiräume und die Zeit erhalten, eigene Ideen zu entwickeln.
- Wertebeispiel
- Wertebeispiel
- Wertebeispiel

Überbreitung

Soll-Profil

1 10

Definition der Werte und deren Ausprägung in KOWEX®

Ergebnis: Die Führungskräfte haben ein Verständnis über die unterschiedlichen Einschätzungen von Führungswerten erkannt und müssen nun die gemeinsamen Sollwerte, bzw. deren Ausprägung im Team definieren. Sie müssen sich dabei von zwei Prämissen leiten lassen: a. Der Analyse, b. Den gemeinsamen Zielen der Organisation. Dieser Prozess ist sowohl Teamwork, aber auch eine erste emotionale Erfahrung zu Sensibilisierung für gemeinsame Werte.