

Vollständiger Artikel

"Gute Führung besser machen - *Leadership Excellence*

Auf die Führung kommt es an.

Führungskräfte sollen es sein, die die Organisation ausrichten, damit nachhaltig gute Ergebnisse erzielt werden können. Sie nehmen eine herausragende Stellung bei der Unternehmensentwicklung ein.



Doch was ist gute Führung für Ihre Organisation?

Im Herbst 2010 veröffentlichte die European Foundation for Quality Management (EFQM) das neue Modell für Excellence. Exzellente Organisationen - so die EFQM - erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen.

Um Ihre Organisation in Richtung Leadership Excellence zu entwickeln, begleiten wir Sie bei folgenden Schritten:

1. **Ist-Analyse** durch eine Selbsteinschätzung des oberen Managements mit ausgewählten Kriterien des Excellence Modells 2010.
2. Definition eines **Soll-Profiles** von Führung abgestimmt auf die jeweilige Führungsebene (z. B. Geschäftsführung, Abteilungsleitung, Teamleitung / Meisterebene).
3. Entwicklung eines angepassten **Entwicklungskonzeptes** für Führung.

Dieses Vorgehen sichert eine nachhaltige und konsequente Ausrichtung in Richtung Excellence der gesamten Führung.

Woran arbeitet man bei den einzelnen Schritten?

1. Ist-Analyse durch eine Selbsteinschätzung des oberen Managements mit dem Leadership Excellence Scoring®

Auf Basis des EFQM-Modells wird ein idealer Zielzustand zum Thema Führung beschrieben, den man nutzen kann, um sich damit zu messen.

In der Selbsteinschätzung werden z. B. folgende Fragestellungen in einem Workshop mit der obersten Führung diskutiert und bewertet:

a) Führungskräfte als Leitfigur des Unternehmens

Jede Organisation braucht eine Ausrichtung. Wie entwickeln Führungskräfte die Vision, Mission und die Werte für die Organisation?

Wie einen sie die Mitarbeiterschaft, so dass diese den Zweck und die Ziele der Organisation verstehen, unterstützen und verwirklichen?

Wie sind die Führungskräfte Vorbilder in Bezug auf ethisches Verhalten sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation?

Wie entwickeln die Führungskräfte eine gemeinsame Führungskultur für die Organisation?

Vollständiger Artikel

"Gute Führung besser machen - *Leadership Excellence*"

b) Führungskräfte und das Managementsystem

Das Managementsystem sichert die Vision durch ein Grundgerüst aus Regeln ab. Die Fragen hierbei: Wie definieren und verbessern Führungskräfte das Managementsystem und die Gesamtleistung der Organisation? Dazu gehört, dass diese Führungskräfte ein ausgewogenes Set von Ergebnissen heranziehen (z. B. Balanced Scorecard), um deren Fortschritt zu überprüfen. Wie entwickeln und verbessern Führungskräfte das Managementsystem ihrer Organisation? Werden Entscheidungen auf sachlicher Ebene getroffen?

c) Führungskräfte befassen sich mit externen Interessengruppen

Die Führungskräfte exzellenter Organisationen befassen sich persönlich mit den externen Interessengruppen. Dazu gehört z. B. zu wissen, wer die Interessengruppen sind (dies können Lieferanten, Partner, Kommunen, Staat, Universitäten,... sein). Führungskräfte entwickeln Vorgehensweisen, um die vielfältigen Interessengruppen dazu anzuregen, sich am Entwickeln von Innovation zu beteiligen. Sie sind dafür zuständig, strategische und operative Partnerschaften einzugehen und zu pflegen, um die Gesamtziele der Organisation zu erreichen.

d) Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern

Führungskräfte stärken zusammen mit den Mitarbeiter/innen eine Kultur der ständigen Entwicklung. Dies geschieht durch Vorgehensweisen der Einbeziehung, der Ermächtigung, der ständigen Verbesserung und der geregelten Verantwortlichkeit auf allen Ebenen der Organisation. Des Weiteren stellen diese Führungskräfte sicher, dass das volle Potenzial ihrer Mitarbeiter/innen erschlossen und genutzt wird.

e) Führungskräfte starten notwendige Veränderungen

Führungskräfte sind, wie o. g. dafür zuständig, dass ein Managementsystem und Prozesse entwickelt und gelebt werden. Gleichzeitig sind sie dafür zuständig, dass die Organisation flexibel ist und Veränderungen effektiv gemanagt werden. Dazu verstehen die Führungskräfte sich als die internen und externen Treiber für Veränderungen. Führungskräfte treffen fundierte und zeitgerechte Entscheidungen und beziehen dabei die bedeutsamen internen und externen Interessengruppen ein und verteilen die Ressourcen (Zeit, Geld) im Blick auf langfristigen Erfolg.

f) Führungskräfte entwickeln Strategie

Nachdem die Richtung der Organisation festgelegt ist, bedarf es konkreter Schritte. Wie wird die Strategie der Organisation entwickelt und aktualisiert, um ökonomische Ziele und nachhaltige Entwicklung sicherzustellen? Wie wird diese Strategie von den Führungskräften kommuniziert und umgesetzt?

Die Fragestellungen von a) bis f) werden mit den obersten Führungskräften diskutiert und es wird eine Selbsteinschätzung zu den jeweiligen Aspekten abgegeben, um den „Reifegrad“ der Organisation zum Thema Führung festzulegen.

Vollständiger Artikel

"Gute Führung besser machen - Leadership Excellence

2. Definition eines Soll Profils von Führung abgestimmt auf die jeweilige Führungsebene

(z. B. Geschäftsführung, Abteilungsleitung, Teamleitung / Meisterebene)

Diesem Reifegradprofil wird ein Sollprofil gegenüber gestellt. Dieses Sollprofil wird individuell für die Organisation erarbeitet und festgelegt. Aus der Differenz zwischen Soll und Ist ergeben sich die Handlungsbedarfe für die systematische Weiterentwicklung der Führung in der Organisation.

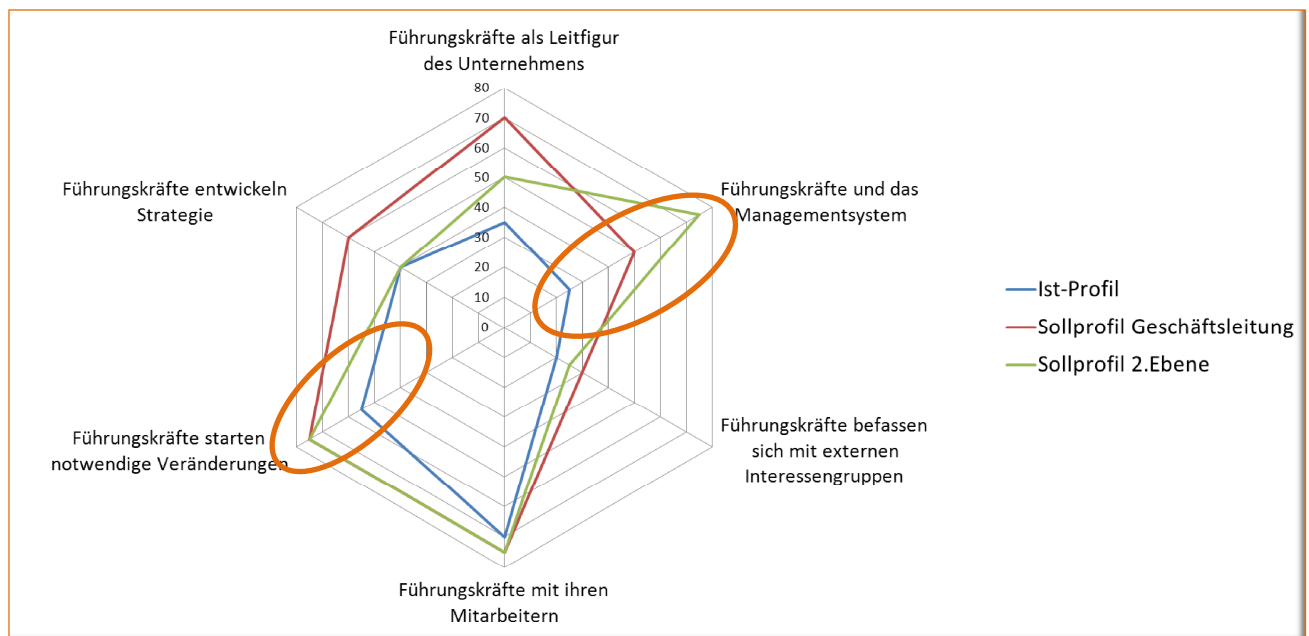


Abbildung: Beispiel eines Soll-Ist-Profiles Leadership Excellence

(Schwerpunkte der Entwicklung kann hier z.B. sein: für beide Führungsebenen das Thema „starten notwendige Veränderungen“ und „2.Ebene soll sich mehr um das Managementsystem kümmern“)

3. Entwicklung eines angepassten Entwicklungskonzeptes für Führung

Galt vor einigen Jahren noch, dass Führungskräfteentwicklung überwiegend in Führungsseminaren stattfinden kann, so ist das Spektrum der Formen heute erheblich weiter. **Führungsseminare sind natürlich ein Baustein** in einer systematischen Führungskräfteentwicklung. Es gilt jedoch aus dem weiten, möglichen Feld von Entwicklungswegen diejenigen für die Organisation auszuwählen, die dem gewünschten Profil am ehesten entsprechen. Exemplarisch einige Beispiele:

- Vermittlung von Führungsstandards in Seminaren
- Entwicklung des Führungsvorgehens z.B. anhand eines Planungskalenders der Organisation (strategische Planung operative Planung Mitarbeitergespräche Teamgespräche...)

Vollständiger Artikel

"Gute Führung besser machen - *Leadership Excellence*"

- Bearbeitung von Projekten auch außerhalb der Organisation
- Aushandlung / Verhandlung von „Sabbatmonaten“ (Auszeiten) um Führungskräften wieder „Blicke über den Tellerrand“ zu ermöglichen
- Einzelcoachings
- Systematisches Benchmarking zu Führungsthemen mit exzellenten Unternehmen, durchgeführt von den Führungskräften selbst
- ...

Gerade im Bereich der oberen Führungskräfte wird es dabei **viele Wege** geben, wie eine systematisch und individuell abgestimmte Entwicklung gestaltet wird.

Manchmal ist es darüber hinaus auch sinnvoll, **bestehende Führungsbausteine mit dem Entwicklungsprogramm zu harmonisieren**, um ein abgestimmtes Vorgehen zu gewährleisten.

Fazit

Das **Leadership Excellence Scoring**® nutzt das EFQM Modell für Excellence, um modernes Management in Organisationen einzuführen. Dazu tritt die oberste Führung in den Diskurs über mögliche Elemente modernen Managements.

Die **selbst vollzogene Einschätzung** zu Ist- und Sollsituation legt die Basis, um sich auf den Weg der Entwicklung zu machen.

Die **Einführung und Umsetzung eines Leadership Excellence Konzeptes** kann von der Analyse bis zur abgeschlossenen Umsetzung **etwa zwei bis drei Jahre** umfassen. Es macht Sinn, jährlich eine Selbsteinschätzung der obersten Führung durchzuführen und neue Entwicklungsschwerpunkte zu setzen.

Wir konzipieren mit Ihnen ein Entwicklungsprogramm für Ihre Führungskräfte, und begleiten Sie kompetent in diesem Veränderungsprozess.



Ihr Ansprechpartner zu „Leadership Excellence“

Dr. Ingo Bergner

Tel.: (0511) 2 35 87 10

Fax: (0511) 2 35 87 13

E-Mail: ingo.bergner@bergner.biz