



# Leadership Impact Model

## Grundkonzept

Unternehmen müssen sich zunehmend Gedanken darum machen, über welche Kompetenzen ihre Führungskräfte und Mitarbeiter zukünftig verfügen müssen, damit der Unternehmenserfolg langfristig gesichert ist. Wie die folgende Grafik zeigt, sollte **ein** Leadership Impact Model Grundlage aller Bereiche des Mitarbeiter-Managements sein.

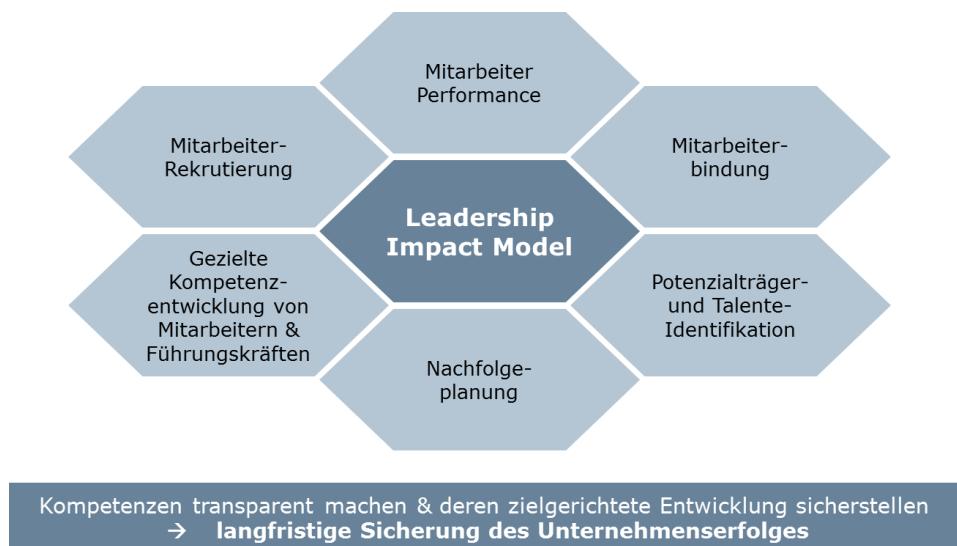


Abb.: Einordnung Leadership Impact Model

Bei unseren Beobachtungen in der Praxis müssen wir jedoch immer wieder erkennen, dass dieses Thema in vielen Unternehmen sehr stiefmütterlich behandelt wird.

Die Schwächen sehen wir vor allem in folgenden Punkten:

- Häufig gibt es mehrere Modelle, eines für Führungskräfte, eines für tarifliche- und außertarifliche Mitarbeiter.
- Die meisten Kompetenzmodelle sind wenig auf die Herausforderungen des Unternehmens ausgerichtet und damit austauschbar.
- Die Modelle umfassen häufig zu viele Kompetenzen in den Standardkategorien, wie soziale, persönliche, Methoden-, Führungs- oder/und Fachkompetenzen und lassen die Beurteilung der Kompetenz einer Person oft nur mit einer Skalierung zu, die sich in „erfüllt“, „nicht-erfüllt“ oder „übererfüllt“ erschöpft.



Konsequenz: Man findet sich kaum zurecht und weiß nicht, wo man steht. Man steckt sozusagen in der Erwartungsfalle ... man muss die Erwartungen erfüllen, die an den Positionsinhaber von der jeweiligen Führungskraft gestellt werden; wechselt diese Person, ändern sich auch die Erwartungen, die eigene Kompetenzentwicklung steht zurück.

Es braucht also einen anderen Zugang. Wir sehen diesen in einem Vorgehen, das – ausgehend von den auf Schlüsselpositionen erforderlichen, strategisch wichtigen Kompetenzen – diese nachvollziehbar in ihrer Entwicklung, ihrem Effekt und ihrer Messbarkeit beschreibt.

Es genügt also nicht, wenn das Raster zur Bewertung des „Kompetenzgrades“ einer Person nur die Erfüllung (oder eben Nicht-/Über-Erfüllung) der Aufgaben in der entsprechenden Funktion umfasst.

Kompetenzen müssen daher mit beobachtbaren Verhaltensweisen beschrieben sein, die die Ausprägung einer Kompetenz (wir sprechen hier von „Reifegrad“) und damit den Erfahrungsaufbau einer Person widerspiegeln, der in der Ausübung von Tätigkeiten stattfindet.

In der Regel geschieht ein intensiver Kompetenzaufbau, wenn diesen Tätigkeiten Handlungen zugrunde liegen, die mit Problemen, Herausforderungen und Ungewissheiten für die Person verbunden sind. Wird über die gemachten Erfahrungen gezielt reflektiert, werden also Situationen bewusst wahrgenommen, Zusammenhänge differenziert erkannt und die Konsequenzen möglicher Handlungen eingeschätzt, können sich neue Handlungsmuster entwickeln. Diese Person erreicht also einen höheren Reifegrad in einer Kompetenz. Es gilt also:

### **Kompetenz = Erfahrung + zielgerichtetes Reflexionslernen**

Mithilfe der Kompetenzen lässt sich also erkennen, aus welchem Bewusstsein heraus und mit welcher Haltung Personen handeln.

Zwei zentrale Herausforderungen sind bei der Gestaltung eines Leadership Impact Modells zu beachten:

- Erstens: Die Kompetenzen sind mit beobachtbarem Verhalten zu beschreiben.
- Zweitens: Der Fortschritt in der Kompetenzentwicklung muss in Abstufungen nachvollziehbar abgebildet sein.

Die folgende Darstellung zeigt die Grundstruktur eines Leadership Impact Modells und die Skalierung in den vier Reifegraden einer Kompetenz.



## Das PRYSMA®-Talent-Management-Modell

Grundaufbau Erfahrungslernen nachvollziehbar abbilden

Abstufung/ Skalisierung						
Kompetenz- kriterien	Reifegrad I improvisierend ad hoc sich orientierend 1-2 Punkte	Reifegrad II routiniert standardisierend stabilisierend 3-4 Punkte	Reifegrad III optimierend gestaltend integrierend 5-6 Punkte	Reifegrad IV strategisch reflektierend andere entwickelnd 7-8 Punkte	Faktor	max. eval.
					Pkt	Pkt
<b>Unternehmer- kompetenz</b>	<b>Reifegrad I</b> improvisierend ad hoc sich orientierend	<b>Reifegrad II</b> routiniert standardisierend stabilisierend	<b>Reifegrad III</b> optimierend gestaltend integrierend	<b>Reifegrad IV</b> strategisch reflektierend andere entwickelnd		
Ausrichtung					50	8
Umsetzung	xxx	xxx	xxx	xxx	0	8
Performance	xxx	xxx	xxx	xxx	25	50
<b>Führungs- kompetenz</b>						
Lead	xxx	xxx	xxx	xxx	6,25	50
Encourage					0	8

Abb.: Grundstruktur eines Leadership Impact Modells

### Nutzen des Leadership Impact Modells

Leadership Impact Modelle sind im strategischen Nachfolge- und Talent Management von zentraler Bedeutung. Dies zeigen die Ergebnisse unserer internationalen Studie mit nunmehr ca. 270 Organisationen in D-A-CH. Sämtliche Top- Unternehmen lassen ihre Talente und potenziellen Nachfolger für ihre geschäftsstrategischen Schlüsselpositionen durch deren direkten Vorgesetzten nominieren. Hierbei schätzen diese die Leistung der Mitarbeiter/innen mittels eines Leadership Impact Modells ein. Aber nur wenige Unternehmen unserer Studie haben in ihren Modellen die zukünftig erforderlichen, strategischen Fähigkeiten zu Grunde gelegt. Ein schwerer Fehler, kommt es doch bei der Suche nach den besten Mitarbeitern/innen darauf an, nicht die zu finden, die das hervorragend können, was heute erforderlich ist, sondern vielmehr das, was den Erfolg eines Unternehmens zukünftig sichern kann.



Viele Unternehmen tun sich schwer, das erforderliche Leadership Impact Model zu entwickeln und erfolgreich anzuwenden. Wie wir aber gesehen haben, gelingt dies dann besser, wenn drei Dinge beachtet werden:

- Kompetenzen müssen immer auf die zukünftigen Herausforderungen des Unternehmens ausgerichtet sein und Verhaltensweisen beschreiben, die für die erfolgreiche Bewältigung notwendig sind.
- Kompetenzentwicklung verläuft immer gleich. Man macht Erfahrungen und reflektiert und dies spiegelt sich im Reifegrad der Kompetenz einer Person, unabhängig von ihrer Position oder Hierarchie. Von daher machen mehrere parallele Kompetenzmodelle keinen Sinn, sondern nur eines für das gesamte Unternehmen.
- Enge Zusammenarbeit zwischen HR, das den Prozess steuert, und den beteiligten Führungskräften, die aufgrund ihrer Erfahrungen und Expertise den notwendigen Bezug zum operativen Geschäft gewährleisten.