

Führungskräfte für die globalisierte Wirtschaft: Persönlichkeit und Fachexpertise

Kienbaum^K
Executive Search
Human Resource & Management Consulting

Dr. Waldemar Timm



Kienbaum^K
Human values for business

Definition des Begriffes „Fachexpertise“

Expertise als Oberbegriff für aneigenbares Wissen

- » Fachwissen im engeren, funktionalen Sinne
(im Wesentlichen hier die technischen Studieninhalte)
- » Methodenwissen:
Projektmanagement, simultanes Engineering, CAD-Techniken,
Toyota Production System, Kaizen, Kreativitätstechniken, ...
- » Prozesswissen:
Kenntnisse über disziplinübergreifende Zusammenhänge,
disziplinübergreifendes Fachwissen

Fazit:

» Der Fachspezialist ist „out“,

gebraucht wird:

» der analytisch geschulte, breit informierte „Querdenker“

Definition des Begriffes „Persönlichkeit“

Persönliche Fähigkeiten:

- » in der Interaktion mit anderen (soziale Kompetenzen)
- » genetisch vorhandene bzw. durch Frühsozialisation erworbene

Definition High Potential

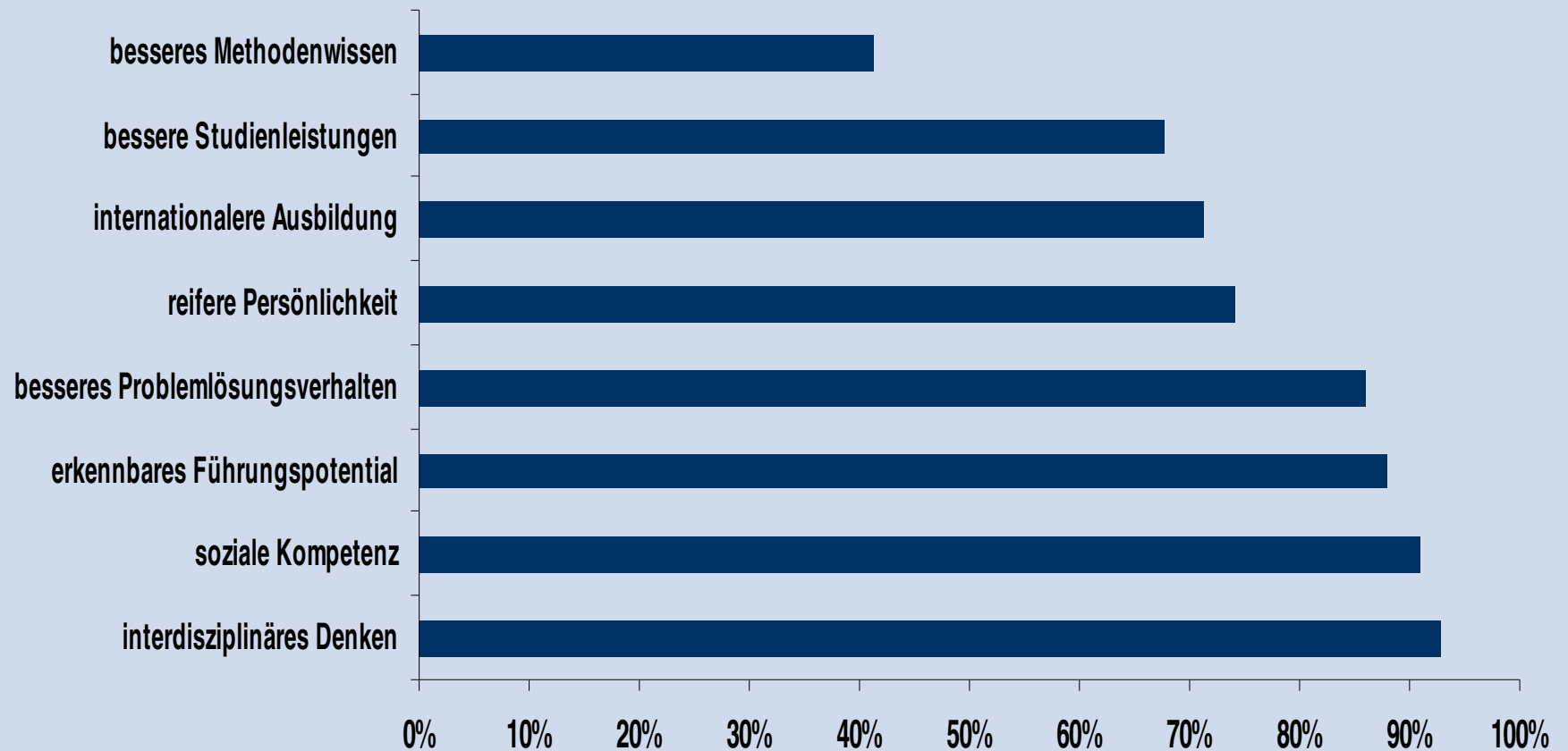
Wie definieren Unternehmen den Begriff „High Potential“ ?

In den Definitionen der Unternehmen werden folgende Merkmale am häufigsten genannt:

- » Hohe fachliche, soziale, emotionale, methodische und kommunikative Kompetenz
- » Überdurchschnittliche akademische und berufliche Leistungen
- » Potential für höhere Führungs- oder Spezialistenpositionen
- » Internationalität
- » Praktische Erfahrung im Rahmen von Praktika oder erster Berufserfahrung
- » Lern-, Team- und Durchsetzungsfähigkeit
- » Analytisches, zielorientiertes, interdisziplinäres und unternehmerisches Denken
- » Sehr hohes Engagement, Eigeninitiative und Selbstmotivation
- » Internationale Mobilität und Flexibilität
- » Überdurchschnittliche Belastbarkeit

Definition High Potential

Worin unterscheidet sich High Potentials von anderen Absolventen?



Erwartungen an High Potentials

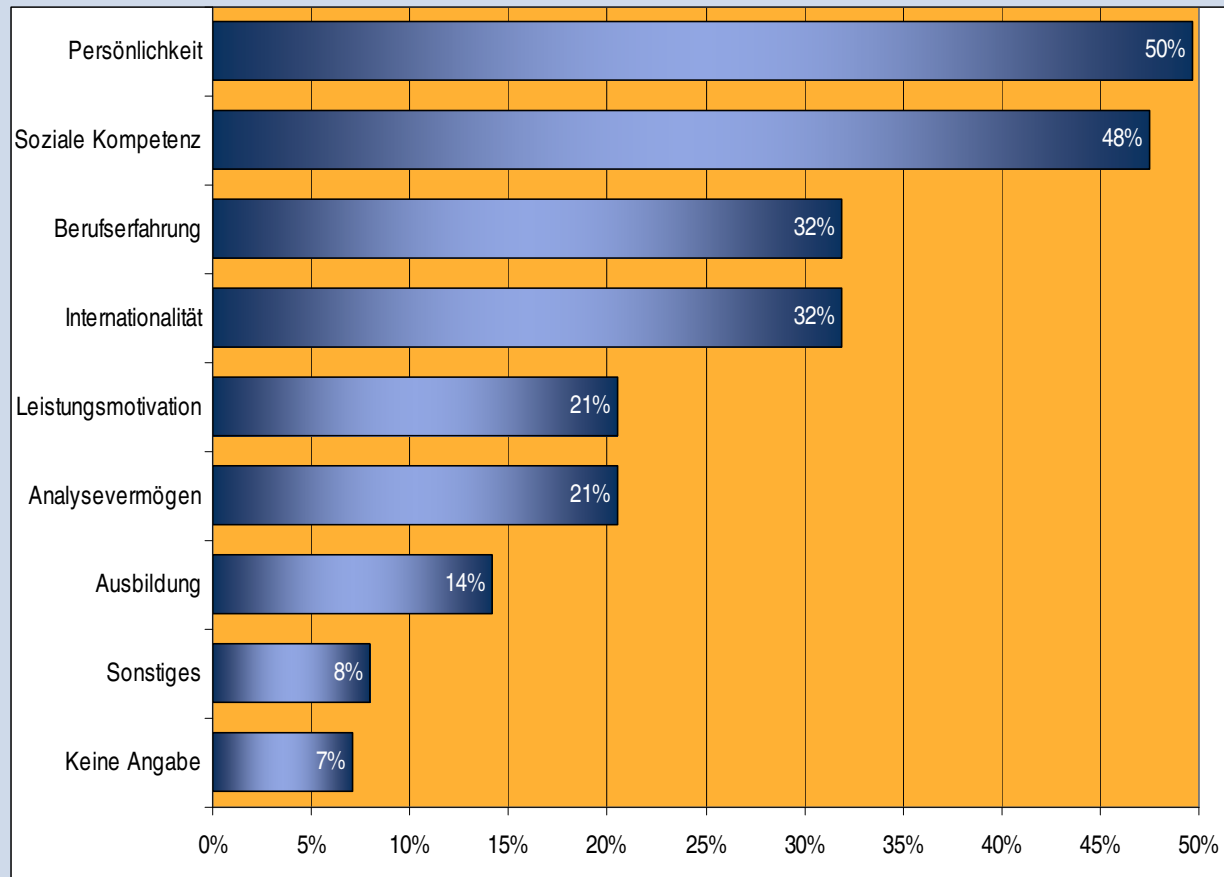
Welche persönlichen Eigenschaften sind am wichtigsten?

Wichtige persönliche Eigenschaften	Mittelwert *
Eigenmotivation	1,54
Analytische Fähigkeiten	1,67
Belastbarkeit	1,67
Flexibilität	1,69
Zielorientierung	1,70
Lernbereitschaft	1,73
Kommunikationsstärke	1,75
Teamfähigkeit	1,80
Kontaktfähigkeit	1,83

Urteilsvermögen	1,99
Konfliktfähigkeit	2,00
Führungspotenzial	2,10
Entscheidungsfreude	2,14
Durchsetzungsvermögen	2,21
Mobilität	2,25
Selbstkritik	2,26
Internationalität	2,44
Karriereorientierung	2,75
Risikobereitschaft	2,83

*) Auf einer Skala von 1 (unabdingbar) bis 5 (unwichtig)

Was sind die größten Defizite der Bewerber ?



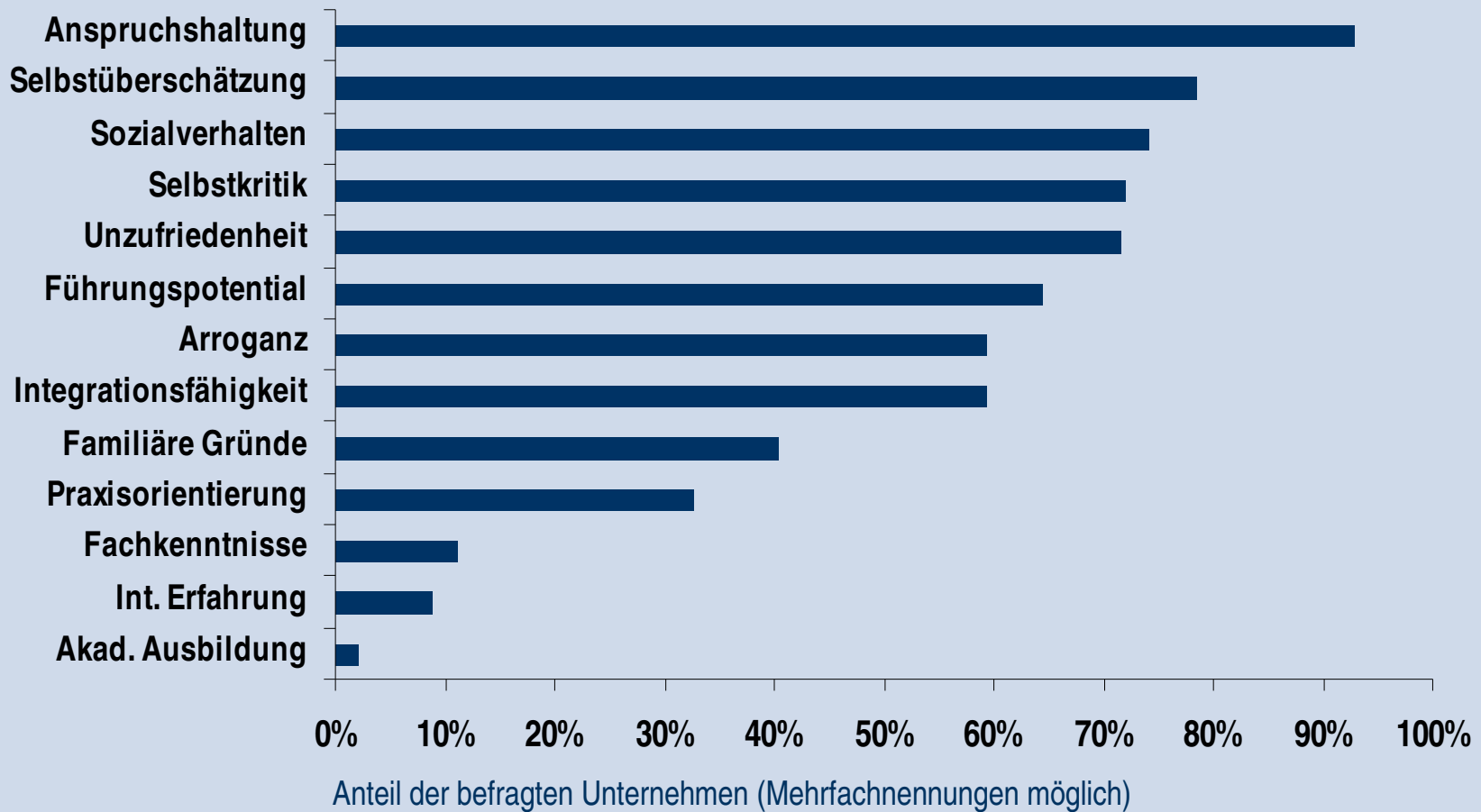
Sonstige Antworten

- Interkulturelle Kompetenzen
- Führungskompetenz
- Pauschale Aussage ist nicht sinnvoll
- Methodische Kompetenzen
- Inneres Anliegen

- Körperliche Leistungsfähigkeit
- Fremdsprachen über Englisch hinaus
- Flexibilität
- Strategische Kompetenz
- Mobilität

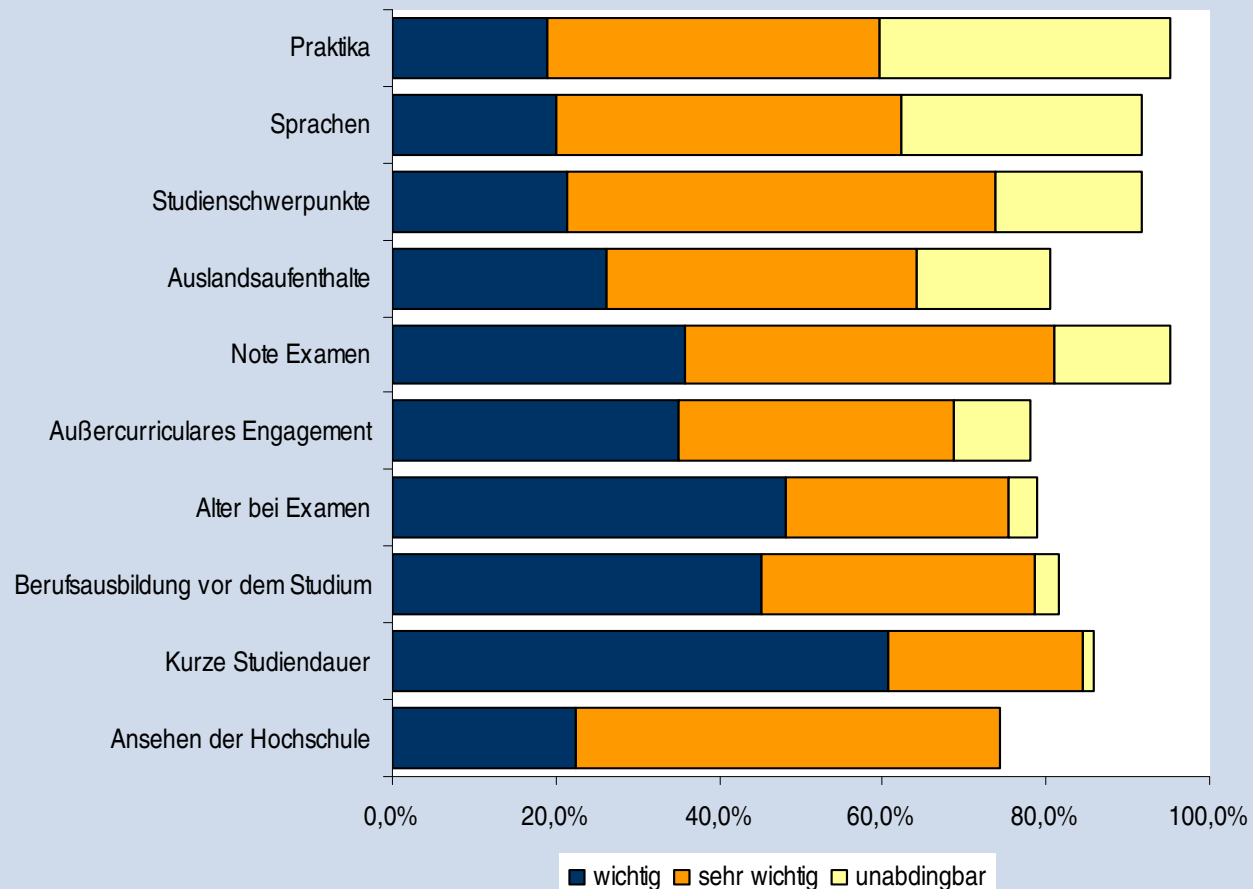
Weiter- und Fehlentwicklungen – High Potentials im Unternehmen

Woran scheitern Berufseinsteiger im Unternehmen?



Erwartungen an High Potentials

Welche Zusatzkriterien von High Potentials sind Unternehmen wichtig?



Ergebnis:

Die wichtigsten Zusatzkriterien für High Potentials sind nach wie vor Praktika und Sprachen. Es folgen Studienschwerpunkte und Auslandsaufenthalte (Praktika/Studium), die zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Entgegen der Vielzahl von Rankings, ist das Ansehen der Hochschule in diesem Zusammenhang wichtig, aber kein entscheidendes Kriterium.

Großen Unternehmen sind Praktika besonders wichtig. Bei mittleren Unternehmen sind Sprachen gefragter, was sich auf eine noch stärkere internationale Ausrichtung mittlerer Unternehmen zurückführen lässt.

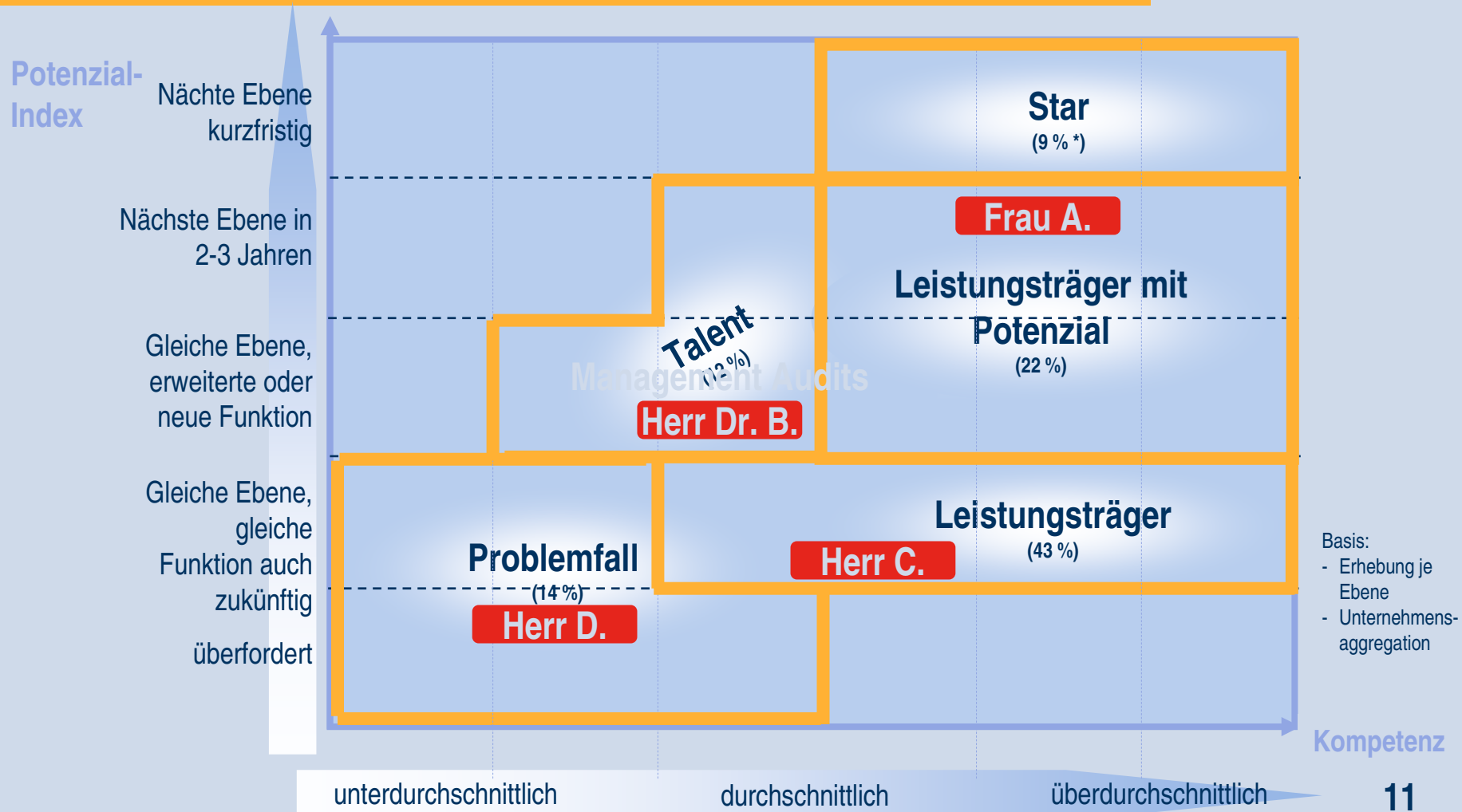
Management Audit

Fragestellungen im Rahmen von Management-Audit-Projekten

- » Inwiefern entsprechen die Top-Führungskräfte Ihres Unternehmens mit ihren Kompetenzen den **aktuellen** und insbesondere **zukünftigen Anforderungen**?
- » Wo stehen Ihre Führungskräfte im Abgleich mit externen, branchen-internen und übergreifenden **Benchmarks**?
- » Wie werden neben der aktuellen Kompetenz bzw. **Performance** die (entwickelbaren) **Potenziale** bewertet?
- » Wird **Feedback** an Führungskräfte über individuelle Stärken und Entwicklungsfelder/Schwächen gegeben?
- » Welche Qualifizierungs-/**Personalentwicklungsbedarfe** und -möglichkeiten lassen sich ableiten (individuell wie kumulativ)? Welche konkreten **Maßnahmenpläne** werden daraus abgeleitet?

Management Audit

Ergebnisse auf Ebene Unternehmen: Kompetenzportfolio



Ergebnispräsentation Management Audit

Gesamtergebnisse

		Kompetenzen	Konzepte	2	2,5	3	3,5	4	
Kompetenzfelder	Unternehmer- kompetenz		Unternehmerisches Denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
			Ergebnisorientierung	Leistungsorientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
				Strategiekompetenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
			Zukunftsorientierung	Markt- und Kundenorientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
				Change Management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Führungs- kompetenz		Führungsstärke „Führen durch Persönlichkeit“	Führungsinitiative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
				Motivations- und Begeisterungsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
			Anwendung der Führungsinstrumente „Führerschein zum Führen“	Mitarbeiterentwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
				Zielmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Sozial- kompetenz		Kooperation	Soziale Flexibilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
				Beziehungsmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
				Konflikt- und Verhandlungsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
			Kommunikation	Kommunikationskraft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Fach/Methoden- kompetenz		Erfahrungsbreite „Generalist“	Generalistisches Denken und Handeln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
				Methodenkompetenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
			Tiefe des Wissens „Spezialist“	Analytisches und tiefgehendes Denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Lern- und Veränderungsbereitschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

- 1 = Kompetenz ist nicht vorhanden ('klare Schwäche')
- 2 = Kompetenz ist nicht ausreichend vorhanden ('Lernfeld')
- 3 = Kompetenz entspricht den Anforderungen ('gelebte Praxis')
- 4 = Kompetenz ist gut ausgeprägt ('variantenreiche Praxis')
- 5 = Kompetenz ist herausragend ausgeprägt ('absolut professionell')

Management Audit

Ergebnisse auf Individualebene (Beispiel)



Stärken:

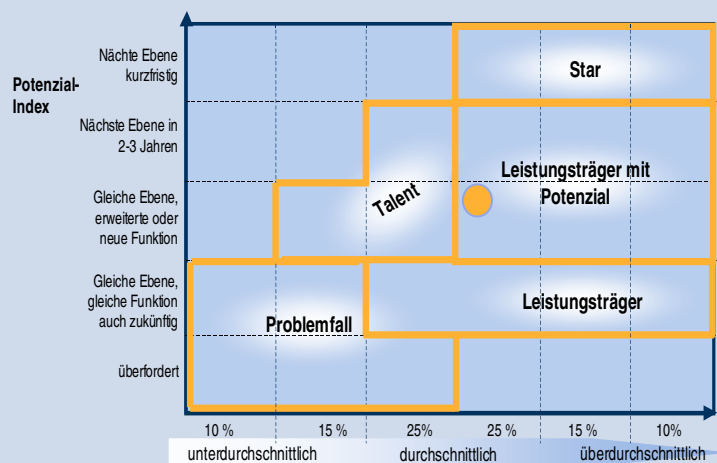
- » zeigt Eigeninitiative, denkt bei der Bearbeitung seiner Aufgaben stets mit
- » sehr ausgeprägte Tatkraft und Entschlossenheit, selbstbewusstes Auftreten
- » kann sehr überzeugend sein durch seine gute Rhetorik und Eloquenz
- » führt seine Mitarbeiter über eine klare Kommunikation von Zielen
- » zeigt Durchsetzungskraft im Umgang mit Menschen auch in schwierigen Situationen
- » hohe Lernbereitschaft, die fast schon als Neugier bezeichnet werden kann

Schwächen:

- » lenkt in Konfliktsituationen auch bei guten Gegenargumenten kaum ein
- » ist in der Führung von Mitarbeitern zu extrem aufgabenorientiert, vermittelt zu wenig Wertschätzung und Lob
- » zeigt erst wenig bereichsübergreifendes Denken, arbeitet eher Aufgaben ab, als dass er sie auf der Basis selbst entwickelter Strategien operationalisiert

Beruflicher Werdegang:

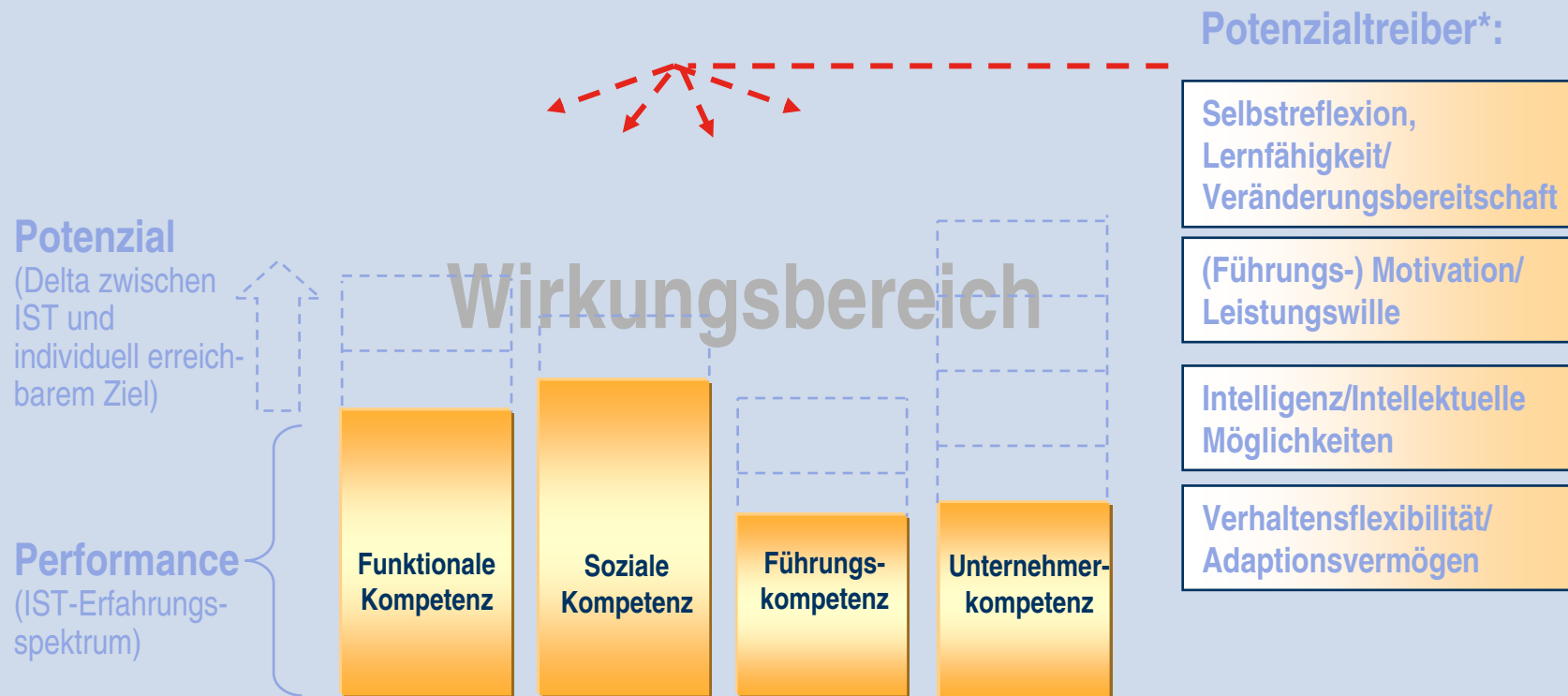
- » *Ausbildung:* Diplom-Ingenieur
- » *Tätigkeiten (fachliche Schwerpunkte):* CAM-Entwicklung, Netzwerkbetreuung, SAP R3 (Customizing)
- » *Führungserfahrung:* 5 Jahre Gruppenleiter (7 Mitarbeiter), 1 Jahr Abteilungsleiter (5 Gruppenleiter)
- » *Projekterfahrung:* Aufbau eines CAM-Systems (18 Monate), Einführung SAP (24 Monate)



Kurz-Statement: Unternehmerische, durchsetzungsstarke Führungspersönlichkeit mit Stärken im analytischen Bereich, kommunikative Skills verbesserbar, noch reduzierte Integrationswirkung, Lernfelder im Bereich Strategie

Management Audit

Empfehlung: Berücksichtigung Potenzialtreiber



*Definieren die Bandbreite prinzipieller Entwicklungsmöglichkeiten einzelner Personen (limitierender Charakter)

14

Erfolgsfaktoren auf der Karriereleiter

