

Maßgeschneidert statt Stangenware: Methodemix zur Diagnose von Führungspotenzial

Führungskräfte nehmen in jedem Unternehmen eine Schlüsselposition ein. Eine fundierte Potenzialdiagnose zur Standortbestimmung vorhandener Führungskräfte oder zur systematischen Auswahl von Führungsnachwuchskräften sollte deshalb einen hohen Stellenwert haben. Mit einer Methodenkombination von 360°-Feedback und Development-Center können diese Ziele effizient erreicht werden. Das zeigt das Beispiel eines pharmazeutischen Unternehmens.

Mit der Besetzung von Führungspositionen aus der eigenen Belegschaft bietet die AWD.pharma GmbH & Co. KG in Radebeul ihren Mitarbeiter attraktive berufliche Entwicklungsperspektiven. Das mittelständische Unternehmen vertreibt qualitativ hochwertige Arzneimittel zur Behandlung von Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Schmerzen und Erkrankungen des zentralen Nervensystems und gehört seit 2001 zum kroatischen Pharmaunternehmen Pliva d.d., das sich 2006 wiederum mit dem amerikanischen Großkonzern Barr Laboratories Inc. zusammenschloss und so heute zum weltweit drittgrößten Hersteller von Generika gehört.

Der Auswahlprozess für Führungspositionen sollte möglichst transparent und nachvollziehbar sein. Fehlentscheidungen sollten minimiert und es sollte dem Gerechtigkeitsempfinden der Mitarbeiter sowie den Qualitätsstandards der berufsbezogenen Eignungsbeurteilung nach DIN 33430 entsprochen werden. Zudem sollten die Methoden dem veränderten Führungsverständnis mit Betonung der Selbstverantwortung und Mitarbeiterförderung gerecht werden – die Durchführung eines klassischen Assessment-Centers wurde daher ausgeschlossen. Stattdessen stehen eine Lernsituation mit Self-Assessment, Peer-Feedback, die Orientierung über die weitere berufliche Entwicklung (etwa Fach- versus Führungslaufbahn) und die interne abteilungsübergreifende Netzbildung im Vordergrund. Die einzelnen Schritte sind dabei:

- Abklärung des Interesses an einer Führungsbeziehungswise Fachlaufbahn im Mitarbeitergespräch und Nominierung der Kandidaten durch ihre Führungskraft;
- Kick-off-Veranstaltung für alle Kandidaten und ihre Führungskräfte zur Information über das Pro-

gramm, Verteilung der 360°-Feedback-Bogen (Anfang September);

- 360°-Feedback zur Stärken-Schwächen-Analyse im Arbeitsalltag, basierend auf den Anforderungen des Führungskompetenzmodells;
- Development-Center (zwei Tage) zur vertieften Stärken-Schwächen-Analyse unter „Laborbedingungen“, ebenfalls basierend auf den Anforderungen des Führungskompetenzmodells (Mitte Oktober);
- Diskussion der Ergebnisse in der Geschäftsleitung und Ableitung grundsätzlicher Entwicklungsmöglichkeiten und -maßnahmen, personelle Zuordnung Mentor–Mentee unter Berücksichtigung der Wünsche des Kandidaten;
- Entwicklungsgespräch zwischen Kandidat, Führungskraft und Human Resources zur Abstimmung der persönlichen Entwicklungsziele und eines individuell zugeschnittenen Entwicklungsplans (November).

Führungskompetenzmodell: die Anforderungen

Im Folgenden wird auf die Methoden zur Diagnose des Führungspotenzials (siehe Abbildung 1) näher eingegangen. Das Kompetenzmodell für Führungs-



*Dr. Jens Wiedemann, Diplom-Psychologe, Gründungspartner Management Innovation Dresden
Wiedemann & Partner
jens.wiedemann@mid-online.de*



*Dr. Stefanie Lowey von Seckendorff, Leiterin Personal und Verwaltung, HR Director WE Region, Barr Group
AWD.pharma GmbH & Co. KG, Radebeul
Stefanie.Lowey_von_Seckendorff@awd-pharma.com*