

Wissen+Karriere

Magazin für Persönlichkeitsentwicklung, Motivation, Aus- und Weiterbildung

Wie verdoppeln Sie Ihren Unternehmenswert in wenigen Jahren?

Alexander Christiani und Frank M. Scheelen bieten Erfolgsstrategien zur Unternehmenswertsteigerung



Warum Frauen oft im Abseits stehen

Marianne Heiß: „Schwächen können dem Unternehmen schaden“



Ohne mentale und körperliche Fitness geht es nicht


Robert Beckenbauer: Die Führungskraft als Hochleistungssportler



Doch sie wissen nicht, dass sie irren ...

Nandine Meyden über die schlimmsten Benimmirtümer



Two men in dark blue suits are standing back-to-back, smiling and gesturing with their hands. The man on the left is balding and wearing a striped tie. The man on the right has dark hair, wears glasses, and a patterned tie. The background is a plain, light grey.

**„In der Weiterbildung
werden Millionen Euro
in den Sand gesetzt –
obwohl die Trainings
gut sind“**

Unternehmen setzen Millionen Euro mit Trainings in den Sand – dessen sind sich Frank M. Scheelen und Alexander Christiani sicher. Eine solche These ausgerechnet von diesen beiden mag verwundern, blicken doch Scheelen und Christiani als Speaker, Berater, Unternehmer und Autoren selbst auf je mehr als ein Vierteljahrhundert Praxiserfahrung auch als erfolgreiche Trainer zurück. Und genau deswegen wissen sie, wovon sie reden: „Firmen trainieren oft unter falschen Voraussetzungen die falschen Leute auf den falschen Positionen in den falschen Themen, und deswegen greifen die Trainings nicht dauerhaft und tragen auch nicht zum Ziel der Unternehmenswertsteigerung bei. Das ist Geldvernichtung im großen Umfang und natürlich stellen sich Unternehmen so auch nicht zukunftsicher auf.“

Ein Lösungsansatz der beiden Top-Berater greift schon viel früher, bevor es um einzelne Trainingsmaßnahmen geht: Ihrer strategischen Beratung liegt die Entwicklung einer visionären Unternehmensstrategie und die Abbildung der strategischen Ziele in Kompetenzmodellen zugrunde. Mit Hilfe der Kompetenzmodelle gelingt auch die strategierorientierte Anlage von Soll- und Ist-Beschreibungen zu relevanten Job-Profilen – und damit die Rekrutierung der wirklich passenden Mitarbeiter und die punktgenaue Weiterbildung auf die wirklichen Trainingsbedarfe.

Neue Kompetenzmodelle für eine neue Zeit

Über strategische Entscheidungen, strategische Kooperationen, strategisches Handeln sprechen Führungskräfte nur zu gerne. Es klingt ja auch so gut. Doch das ist oft Wortgeklingel, da es in vielen Unternehmen an der Entwicklung einer visio-

nären Strategie und der Kompetenz in der strategischen Umsetzung fehlt. Stattdessen beherrschten Konzentration auf den Preis und das finanzielle Kapital, die Kapitulation vor komplexen Situationen im globalisierten Geschäft und das „Prinzip der Überwertigkeit des aktuellen Motivs“ die unternehmerischen Entscheidungen. Hinter diesem Prinzip verbirgt sich eine experimentelle Studie des Psychologen Dietrich Dörner, der die Versuchspersonen mit einer Aufgabe konfrontierte, die weit über 2.000 dynamische, sich gegenseitig beeinflussende Variablen umfasste: Die Teilnehmer übernahmen das Amt eines Bürgermeisters der simulierten Stadt „Lohhausen“.

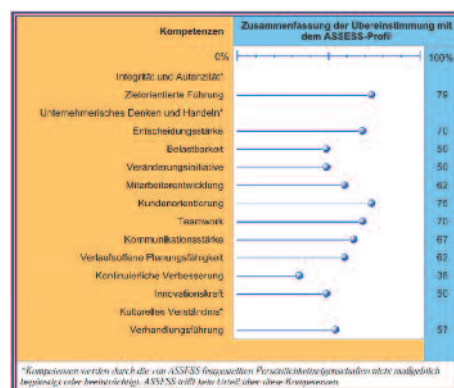
Während eines fiktiven Zeitraums von zehn Jahren verfügten sie über diktatorische Vollmachten und konnten jede Entscheidung treffen, die ihrer Meinung nach dem ökonomischen und sozialen Wohl der Lohhausener diene. Das Ergebnis: Die meisten „Bürgermeister“ scheiterten und trieben Lohhausen in den Ruin. Der Grund für das Scheitern: Die Sorge um gegenwärtige Missstände hatte die „Bürgermeister“ daran gehindert, zukünftige Entwicklungen gedanklich vorwegzunehmen.

Diesem Dilemma sehen sich auch Unternehmer und Führungskräfte ausgesetzt: Die nächste Aktionärsversammlung steht an, die nächste Vorstandswahl steht vor der Tür, das operative Geschäft muss stimmen: Dies zwingt vermeint-

lich dazu, die aktuelle Situation über Gebühr in den Mittelpunkt zu stellen. Diesen komplexen Anforderungen und gleichzeitig den strategischen Aufgaben gerecht werden kann eine Führungskraft nur noch, wenn sie über ein Set an zukunftsorientierten Kompetenzen verfügt. Dafür hat die Scheelen® AG in Zusammenarbeit mit ManagementCircle und auf Basis einer umfassenden Führungskräftebefragung das Kompetenzmodell „Führung in Zukunft“ mit 16 wichtigen Kernkompetenzen entwickelt.

Natürlich wissen alle Unternehmen, wie wichtig es ist, sich für die Zukunft aufzustellen und heute Ideen zu entwickeln, die morgen das Geschäft nach vorne bringen. Doch wie genau soll das gehen? Und so werden überall Innovationsabteilungen, Innovationsmanager und Innovationschefs eingesetzt – wobei kaum noch jemand so recht weiß, wer die richtigen Menschen sind, die diese Ideen und die Innovation anleiten, was sie können müssen und welche Kompetenzen sie auszeichnen. „Wir haben sehr viele Unternehmen befragt“, erläutert der bekannte Zukunftsforscher Sven Gábor Jánzszy, der mit seinem ThinkTank maßgeblich an der Entwicklung der neuen Kompetenzmodelle des Zukunftsmanagers und des Innovationmanagers beteiligt war: „Ein Innovationsmanager soll ein ‚Entrepreneur in Sachen Zukunft‘ sein, ein ‚Knotenpunkt eines Netzwerkes der Zukunftsdenker über Branchengrenzen hinaus‘, ein ‚Strateg, der ein Spiel lesen können muss‘ und ‚ein Visionär der intrinsisch motiviert die Welt verbessern will‘.

Kurz: Es war offensichtlich, dass kaum ein Unternehmen wirklich weiß, wen es als Innovationsmanager oder als Zukunftsmanager sucht. Daher haben wir diese Kompetenzmodelle entwickelt und stellen sie über unsere Top-Level-Beratung CHRISTIANI, SCHEELEN & CIE allen Kunden zur Verfügung“, führt Frank M. Scheelen aus. „Die Basis all dessen ist aber die Entwicklung der unternehmerischen Vision und der Strategie!“



Kompetenzmodell Führung in Zukunft

Mehr über die Kompetenzmodelle der Innovations- und Zukunftsmanager sowie über Unternehmenswertsteigerungen lesen Sie im Businessmagazin Executive Excellence.



Businessmagazin
Executive Excellence

Natürliche Ergänzung: Vision – Strategie – Kompetenzmodelle – Training

Davon ist auch Peter Burema, CEO der Schweizer Acino Pharma AG, überzeugt. Acino Pharma setzt ein Kompetenzmodell ein, um Mitarbeiterauswahl, -bindung und -entwicklung professionell im Sinne der Unternehmenswertsteigerung zu managen. Burema: „Bei der Beschreibung der neuen Vision und der Fortentwicklung der unternehmerischen Strategie haben wir sehr erfolgreich mit der SCHEELEN® AG zusammengearbeitet.“

Die Berater aus Waldshut-Tiengen mit ihrer breiten Erfahrung in der Entwicklung und Umsetzung von Visionsprozessen brachten einen unvoreingenommenen Einblick in unser Unternehmen mit, leiteten den Prozess wo es nötig war, und setzten die Strategie gleich mit einem Kompetenzmodell und den dann wirklich zur Erreichung unserer Ziele passgenauen Weiterbildungsmaßnahmen um.“



(v.l.) Alexander Christiani, Frank M. Scheelen: „Beim größten Hebel für die Unternehmenswertsteigerung ansetzen“.

„Wie verdoppeln Sie Ihren Unternehmenswert in wenigen Jahren?“

Alexander Christiani und Frank M. Scheelen über Kompetenzmanagement zur Unternehmenswertsteigerung

Kompetenzen, Werte, Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern – das sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren in Unternehmen. Das ist ebenso wohl wie leicht gesagt und vielen Firmenkernern auch bewusst – doch wie dieses

Wissen in die Praxis und damit in konkrete Performance- und Wertsteigerung des Unternehmens umsetzen? Trainings (alleine) sind nicht die Lösung, sind sich die Top-Berater, Unternehmer und Trainer Alexander Christiani und

Frank M. Scheelen sicher. Im Interview mit Wissen+Karriere präsentieren sie einen machtvollen Erfolgsansatz.

Wissen+Karriere: „Das Training ist tot – es lebe

die strategische Beratung“: Kann man Ihre Thesen so zusammenfassen?

Frank M. Scheelen: So einfach ist es nicht. Training wird und muss immer Bestandteil der unternehmerischen Entwicklung sein. Das Problem liegt eher darin, dass das ganze System unternehmensinterner Weiterbildung aus Trainings, Seminaren und Coachings oft nur ein Mosaik aus Insellösungen ist: In der einen Abteilung wird Thema A trainiert, Führungskraft Z erhält Coaching B, eine andere Abteilung marschiert geschlossen zu Seminar XY – und alle nehmen auch irgendwas aus diesen Maßnahmen mit. Aber mit welchem Ziel? Unter welcher übergeordneten Strategie? Setzen diese Maßnahmen wirklich beim größten Hebel für die Zukunftsfähigkeit der Firma an? Wie genau tragen sie denn zur Umsetzung der Unternehmensvision und zur Unternehmenswertsteigerung bei? Das sind doch die wirklich zukunftsentscheidenden Fragen. Das sind die Fragen, die Unternehmer und Personalverantwortliche umtreiben müssen. Und dabei helfen ihnen die Ansätze der strategischen Beratung und des Kompetenzmanagements.

Damit meine ich, dass der komplette Prozess von der Entwicklung einer visionären Unternehmenspositionierung und -strategie über die Umsetzung dieser Strategie in quantifizierbare Performance-Steigerung bis zur nachhaltigen Sicherung des erzielten Erfolges gezielt geleitet wird.

Die Grundlage dieses geleiteten Prozesses ist ein Kompetenzmodell, das zur Basis und Richtschnur für Kompetenzentwicklung und eben auch Training und Personalentwicklung im jeweiligen Unternehmen wird. Dann dienen diese ganz konkret und klar nachvollziehbar der Unternehmenswertsteigerung. Und zwar mit den Mitarbeitern, und nicht auf ihre Kosten.

Alexander Christiani: Wir gehen als Berater sogar so weit, Unternehmen die Frage zu stellen: „Wie verdoppeln Sie Ihren Unternehmenswert in fünf Jahren?“ Und wir können diese Frage stellen, da wir bewiesen haben, dass wir die Antwort kennen und mit Kundenunternehmen umsetzen.

Vor kurzem haben Frank Scheelen und ich dafür die gemeinsame Beratungsfirma Christiani, CHRISTIANI, SCHEELLEN & CIE gegründet, die unser beider Stärken und Kompetenzen und die unserer strategischen Ansätze, Tools und Beratungs-Teams optimal vereint. Unter dem Slogan „Die Kompetenz-Entwickler“ treten wir genau an dieser Stelle an: Um große mittelständische Firmen, Banken, Industrieunternehmen, produzierendes Gewerbe und Dienstleister strategisch und in der Umsetzung bei der Steigerung ihres Unternehmenswerts zu begleiten.

W+K: Worauf gründet Ihre Zusammenarbeit?

Christiani: Schon vor zehn Jahren haben wir gemeinsam das Buch und später dann das Hörbuch „Stärken stärken“ herausgebracht, das seither immer weitere Auflagen erfährt. Die Frage, wie persönliche und unternehmerische Stärken zu entwickeln sind, beschäftigt also Unternehmen und unternehmerisch denkende Menschen. Und auch uns hat sie seither nicht losgelassen: Sowohl Frank Scheelen und das Scheelen-Institut als auch ich mit der Christiani Consulting KG haben neue Ansätze und Strategien entwickelt, um Stärken- und Kompetenzmanagement in Unternehmen anwendungsorientiert umzusetzen. In unsere Kooperation fließen das Leistungsspektrum der Kompetenzanalyse und -definition des Scheelen-Instituts und mein Coaching-Ansatz der nachhaltigen Persönlichkeitsentwicklung ein. Synergien, von denen unsere Unternehmenskunden extrem profitieren!

W+K: Wo greifen diese Synergien – und wie sieht dieser Profit für Ihre Kunden konkret aus?

Christiani: Der Profit für den Kunden liegt bereits in jedem Schritt unseres fünfstufigen Equity-Wachstumsprozesses. Wir reden hier über eine strategische Maßnahme, die nichts Geringerem als dem Erhalt und dem Ausbau der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens dient!

Daher setzen wir im ersten Schritt an der Unternehmensvision mit dem „Strategie-Screening“ mit einer Stärken-Chancen-Analyse und einer

STÄRKEN STÄRKEN

Talente entdecken, entwickeln und einsetzen

Redline-Verlag

ISBN: 3-478-31310-4, 24,90 EURO



Strategie-Überprüfung an. Dann entwickeln wir gemeinsam mit dem Kunden die so genannte Equity-Strategie, die auf die signifikante Erhöhung des Unternehmenswerts zielt. Wo soll das Unternehmen in fünf oder zehn Jahren stehen? Wofür soll es stehen? Was sind die Werte und der Wert, die es auszeichnet? Dann untersuchen wir mit den Kunden die Frage, welche entscheidenden Kompetenzen das Unternehmen, welche entscheidenden Kompetenzen die Mitarbeiter haben müssen, die es in die Zukunft führen. Diese bilden wir unter anderem mit dem Strategic Success-Modelling-Prozess des bekannten Kompetenzdiagnostik-Tools ASSESS by Scheelen® ab. So können wir nicht nur die strategischen Erfolgskompetenzen definieren, sondern auch entsprechende Gap-Analysen der Führungsteams durchführen. Es wird also für den Kunden auf einen Blick deutlich, welche strategischen Kompetenzen noch ausgebaut werden müssen, um die Equity-Strategie zu erreichen.

Scheelen: Und jetzt in der dritten Phase, dem „Modelling of Excellence“, wird's noch spannender: In jedem Unternehmen gibt es Top-Performer, die in strategisch wichtigen Schlüsselbereichen über längere Zeit Außerordentliches geleistet haben. Mithilfe unserer Tools wie etwa ASSESS und INSIGHTS MDI® können wir deren Schlüsselverhalten empirisch ableiten und im Rahmen des Kompetenzmanagements in ein



(v.l.) Christiani, Scheelen: „Core Competencies: das erfolgsentscheidende Können der Top-Performer macht den Unterschied. Und das können wir als Modell abbilden“.

Expertenmodell übertragen – sozusagen eine Spitzenleistungs-Kompetenzmatrix „mit eingebauter Erfolgsgarantie“, um es mal etwas überspitzt zusammenzufassen. Das ist wirklich ein neues und faszinierendes Modell, denn man kann diese Core Competencies kaum hoch genug einschätzen. Und sie fließen jetzt in der vierten Phase auf verschiedenen Wegen in die konkrete Umsetzung ein: Über dieses Sechs-Ebenen-Umsetzungs-Coaching kann Alexander noch viel mehr sagen. Im letzten Schritt schließlich wird der Organisationsentwicklungs-Prozess implementiert.

W+K: Wie gelingt also die Abbildung und Umsetzung der erfolgsentscheidenden Schlüssel-

Kompetenzen, der Core Competencies, in die Organisation – und wie wird damit die nachhaltige Performance-Steigerung sichergestellt?

Christiani: Ich will das mal am konkreten Beispiel verdeutlichen: Vor einiger Zeit wurde ich vom Vorstand einer Liechtensteiner Bank gebeten, mit ihm an einer neuen Fünf-Jahres-Strategie zu arbeiten. Da waren auch schon fleißig Ideen zusammengetragen worden, die zu mehr Wachstum führen sollten: eine lange Liste an Vorschlägen von Investitionen über Marketing bis zur Einführung einer neuer Software. Ich habe dann die „Brille“ der Equity-Strategie aufgesetzt mit der Überlegung: Angenommen, wir wollten die Bank in fünf Jahren verkaufen: Wie verdoppeln wir den

Wert des Unternehmens bis dahin? So haben wir auf die wahren Assets des Unternehmens fokussiert und den entscheidenden Weg gefunden: Wie wir die Zahl der VIP-Kunden der Bank, die jeweils im mehrstelligen Millionen-Bereich anlegen, verdoppeln. Hier liegt der entscheidende Hebel! In der Fokussierung aller Maßnahmen auf diese Zielgruppe. Danach haben die Vorstände 80 Prozent der Punkte auf ihrer ersten Liste gestrichen ... Die Equity-Strategie war klar!

Scheelen: Im nächsten Schritt, dem „Modelling of Excellence“ haben wir das Schlüsselverhalten der absoluten Top-Kundenberater dieser Bank mithilfe der Tools wie ASSESS by Scheelen®

abgebildet. Denn mit diesem Schlüsselverhalten finden die besten Berater neue VIP-Kunden und überzeugen sie von den Leistungen des Geldhauses. Sie machen einige Dinge entscheidend anders als durchschnittliche oder auch „nur gute“ Berater – und sie holen die Millionen-Anleger. Aus diesen sehr speziellen Verhaltensweisen und Kompetenzen haben wir ein Expertenmodell entwickelt, getestet und ins Kompetenzmodell eingeführt.

Das ist einer der Vorteile der Arbeit mit einem computergestützten Kompetenzdiagnostik-Tool wie ASSESS: Neue Kompetenz- und Verhaltensdefinitionen können mit ausführlichen Beschreibungen zusätzlich eingepflegt, mit unterschiedlichen Ausprägungsgraden hinterlegt und mit verschiedenen Test- und Validierungsverfahren versehen werden. So entstehen in Unternehmen hochindividuelle Kompetenzmodelle, die auch Besonderheiten des spezifischen Unternehmenswissens und -könnens abbilden. Das sind niemals Modelle von der Stange, hier gibt es kein „one fits all“, denn sonst könnten sich Unternehmen auch nicht vom Wettbewerb abheben. Das besondere erfolgsbringende Schlüsselverhalten der besten Berater, Verkäufer, Entwickler, Servicekräfte, Qualitätsmanager oder Führungskräfte – egal, welchen Unternehmensbereich wir betrachten – einer Firma wird so Teil des Expertenmodells.

Christiani: Um bei unserem Liechtensteiner Praxisfall zu bleiben: An das neuentwickelte Expertenmodell der Bank dockte dann das folgende Sechs-Ebenen-Umsetzungs-Coaching an. Denn erfolgreiche Kompetenzentwicklung muss sich stets über sechs Dimensionen erstrecken. Der Unterschied zwischen beeindruckendem persönlichen Erfolg und mittelmäßiger Performance besteht in der Beachtung und dem Zusammenspiel der sechs Dimensionen über drei Ebenen:

1. Persönliche Motivation,
2. Persönliches Können,
3. Gruppenmotivation,

4. Gruppenkönnen,
5. Systemmotivation und
6. Systemkönnen.

Auf diesen sechs Ebenen wurden die spezifischen Coaching-Module entwickelt, die genau zur Schlüssel-Kompetenzentwicklung führten. In der fünften Phase wurden dann die neuen Prozesse implementiert und die erforderlichen Kompetenz-Trainings durchgeführt, um genau die Lücken zu füllen, die es zur Ermöglichung von Spitzenleistung noch gab. Für die nachhaltige Performance-Steigerung sorgen wir dann mit effizientem Coaching on the job, unterstützt durch Feedback-Schleifen wie 360-Grad-Feedback und andere Systeme aus dem ASSESS-Tool-Kasten.

W+K: Das klingt beeindruckend! Bessere Performance heißt natürlich auch: mehr Umsatz, mehr Liquidität, mehr Stabilität, mehr Zukunftssicherheit. Wie aber sieht es auf der individuellen Seite der Mitarbeiter aus?

Scheelen: Das ist eine gute und wichtige Frage, denn natürlich sind es die Mitarbeiter und Führungskräfte, um die es in der Organisation Unternehmen immer geht. Das absolut Positive: Kompetenzmanagement in unserer Strategie bedeutet ja auch: Finden und Binden der wirklich passenden neuen Mitarbeiter und der Einsatz auf der richtigen Position! Das führt zu mehr Zufriedenheit bei jedem einzelnen Mitarbeiter und in der Summe zu geringerer Fluktuation im Unternehmen! Wenn man bedenkt, dass allein das Rekrutieren und die Einarbeitung jedes neuen Mitarbeiters, die mögliche Demotivation und innere Kündigung, wenn er dann auf einem „falschen Platz“ sitzt und der Abfluss von Wissen bei seinem Weggang viele Zehntausend Euro Verlust bedeutet – von den immateriellen Verlusten ganz zu schweigen –, dann wird sofort klar, wie schnell sich der Invest hier schon amortisiert! Und dazu kommt, dass Menschen im Unternehmen die Chance zur wirklich punktgenauen Weiterbildung als Wertschätzung verstehen: „Meine Firma will mich nicht in was pressen, was ich nicht kann oder bin – sie gibt mir die Chance, konkret meine Stärken zu stärken.“ Wer sich gestärkt und ge-

schätzt fühlt, dem fällt sein Job leicht, der fühlt sich auch motiviert!

W+K: Abschließend: Ist diese Erfolgsstrategie in jedem Marktsegment, in jeder Branche umsetzbar?

Christiani: Wir haben die der Equity-Strategie zugrunde liegenden Prozesse und Verfahren über zehn, fast zwanzig Jahre so verfeinert, dass wir ein Unternehmen jeder beliebigen Branche nicht nur sehr schnell und sehr tief verstehen, sondern auch die richtigen Ziele, also die mit dem großen Hebel, abbilden können. Und alle Tools zur Zielerreichung und strategischen Begleitung, auch die der Kompetenz- und Persönlichkeitsdiagnostik, sind ausdifferenziert und erprobt, bis hin zur kleinsten Checkliste. Hier fließt die Erfahrung von gemeinsam 45 Jahren Beratungskompetenz in unserer neuen Beratungsfirma zusammen – und zwar tatsächlich zum Wohle und zur Zukunft unserer Kunden.

CHRISTIANI, SCHEELEN & CIE vereint die strategische Erfahrung der renommierten Berater, Business-Speaker und Unternehmer Alexander Christiani und Frank M. Scheelen aus zusammen 45 Jahren erfolgreichen Top-Level-Consultings. Stetig wachsender Unternehmenswert durch nachhaltig steigende Erträge ist Ziel aller Unternehmer – und Ergebnis der probaten Equity-Strategie in der unternehmerischen Beratung durch CHRISTIANI, SCHEELEN & CIE.

Weitere Informationen:

www.die-kompetenzentwickler.de





(v.l.) Scheelen, Christiani: „Equity-Strategie: 45 Jahre Beratungskompetenz lassen uns verstehen, wo die wirklichen Hebel im Unternehmen liegen“.

25 Prozent Umsatzsteigerung jährlich: „Menschen mit einem Bewusstsein für ihre Kompetenzen leisten mehr und haben mehr Freude an der Arbeit“

Für die Menschen an der Spitze der RULAND Engineering & Consulting GmbH sind die Mitarbeiter das entscheidende Alleinstellungsmerkmal. Produkte sind – bei aller Innovationskraft und Qualität – austauschbar. „Immer sind es die Menschen, die den entscheidenden Unterschied zum Wettbewerber ausmachen“ – davon ist RULAND überzeugt. Der erfolgreiche Anlagenbauer aus Neustadt an der Weinstraße nutzt seit 2004 die

Instrumente der SCHEELLEN® AG, um die Weiterentwicklung der Mitarbeiter voranzubringen.

„Es gibt nichts Wertvolleres als unsere Mitarbeiter“ – das ist die Grundüberzeugung von Günter Ruland. Er ist Gründer und Geschäftsführer des international agierenden Familienunternehmens RULAND, das Prozessanlagen für die Branchen Lebensmittel, Getränke, Pharmazie und Chemie

baut. Das Unternehmen blickt auf ein rasantes Wachstum zurück: Von sieben Mitarbeitenden im Jahr 2000 auf mittlerweile rund 320 Menschen, Tendenz steigend. Darum sagt Günter Ruland: „Wir wollen die Besten, und wir brauchen die Besten, um unsere Unternehmensziele zu erreichen und unsere Vision mit Leben zu füllen. Menschen, denen bewusst ist, wie stark sie sind, welche Kompetenzen sie haben, leisten viel mehr.“

Weil sie zufrieden mit ihrem Job sind, weil sie Freude an der Arbeit und der Stärkung ihrer Stärken haben.“

Dabei helfen dem Anlagenbauer aus der Pfalz zwei Instrumente der SCHEELLEN® AG: das Persönlichkeitsdiagnose-Tool INSIGHTS MDI® sowie ASSESS.

Sich selbst und andere Menschen besser verstehen

Beide Tools sind bei RULAND in den letzten Jahren immer wieder eingesetzt worden. Zum einen, damit sich die Führungskräfte und Mitarbeiter selbst besser einschätzen können. Zum anderen, um die Verhaltensausrägungen, Werte und Kompetenzen von Mitarbeitern, Teammitgliedern und Bewerbern zu beurteilen.

„Eine Firma besteht aus Menschen, ein Team besteht aus Individuen, die oberste Aufgabe einer Führungskraft ist nicht die Optimierung anonymer Prozesse, sondern der Umgang und das Führen von Mitarbeitern. Führen heißt menschliche Probleme lösen“, zeigt sich RULAND-Geschäftsführer Jürgen Kutzer überzeugt. Wenn die Führungskraft weiß, welche Präferenzen ihr Verhalten bestimmen, wenn sie beurteilen kann, wie andere Menschen ticken und wie sie auf andere wirkt, kann sie mitarbeiterorientiert kommunizieren, sich in andere Menschen versetzen und Führungs- und Motivationsprozesse optimieren. „Vor allem bei der Selbsteinschätzung hapert es bei den meisten Menschen“, hat Jürgen Kutzer beobachtet, „hier liefert das INSIGHTS MDI®-Instrumentarium enorme Hilfestellung, indem es uns einen Spiegel vorhält und zu neuen Selbsterkenntnissen führt.“

Das Persönlichkeitsdiagnostik-Tool unterscheidet vier Haupttypen, die mit einprägsamen Farben beschrieben werden:

- den feuerroten dominanten Macher,
- den sonnengelben initiativen Inspirator,
- den erdgrünen sozialen Beziehungstypen und
- den eisblauen gewissenhaften Analytiker.

Daneben existieren Mischtypen, die zu einer Differenzierung von acht modernen Rollenbildern

führen, die diese Typen im Berufsalltag gerne übernehmen: Direktor, Motivator, Inspirator, Berater, Unterstützer, Koordinator, Beobachter und Reformier.

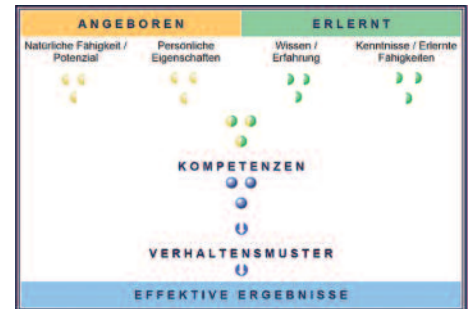
Günter Ruland beschreibt den Nutzen: „Wenn ich weiß, dass der Grundstil eines Mitarbeiters der des gewissenhaften Analytikers ist, kann ich seine Stärken und Schwächen einschätzen, ihm diejenigen Aufgaben übertragen, die er gut erfüllen wird, und seine Reaktionen in Krisensituationen besser nachvollziehen.“ Überdies fällt die Teamzusammenstellung leichter – für kein Team ist es von Vorteil, wenn dort nur Macher- oder nur Beziehungstypen sitzen: Die richtige Mischung und die Balance sind entscheidend.

„Alleine schon die Umsetzung des direkten Kompetenz-Coachings im Vertrieb hat die Performance gesteigert: Die Terminquote stieg um 35 Prozent und wir haben eine signifikant höhere Marktdurchdringung erzielt.“

Christian Pott,
Regionaler Vertriebsleiter, IKB Leasing

Kompetenzen als Richtschnur

Durchbrüche im Führungskräftebereich erzielt RULAND schließlich mit dem Kompetenzdiagnostik-Tool ASSESS. Mit den Werten „Offenheit/ Ehrlichkeit, Partnerschaft, Zusammengehörigkeit, Optimismus, Verantwortungsbewusstsein und Kontinuität“ haben die RULAND-Verantwortlichen sechs Führungsleitlinien erarbeitet, die in der ASSESS-Systematik mit bestimmten Kompetenzen verbunden werden. Diesem Soll-Zustand wird der Ist-Zustand gegenübergestellt. Danach wissen sie,



über welche der benötigten Kompetenzen eine Führungskraft in welchem Ausprägungsgrad verfügt. „Es geht uns um kompetenzbasierte Personalentwicklung“, betont Jürgen Kutzer, „die analysierten Kompetenzlücken zwischen Ist- und Soll-Zustand schließen wir mit punktgenauen und damit sehr effektiven Weiterbildungsmaßnahmen.“ Geschäftsführer Günter Ruland zieht das Fazit:

„Wir haben so eine Unternehmensentwicklung, die etwa 25 Prozent Umsatzsteigerung pro Jahr erreicht, wir sind seit Gründung in 60 Ländern der Welt aktiv. Und so können wir heute sagen, das Unternehmen hat sich auch mit Hilfe der Beratung in jeder Beziehung weiter entwickelt“.

Weitere Fallbeispiele aus der Praxis, viel Hintergrundinformation zu Kompetenzmodellen und den kompletten Prozess von der Visionsentwicklung bis zu den Modellen der Unternehmenswertsteigerung finden Sie im neuen Buch von Frank M. Scheelen und Dr. David G. Bigby:

Kompetenzorientierte Unternehmensentwicklung
Erfolgreiche Personalentwicklung mit Kompetenzdiagnostiktools

Haufe-Lexware
ISBN: 978-3648012871, 39,80 EURO
www.bildungsverlag.com

