

Führungskräfte-Entwicklungs-Audit: Wo stehen Sie in Ihrer Entwicklungsarbeit?

Quelle: Rolf Th. Stiefel / Publiziert auf hrtoday.ch, Juni 2013

Im Folgenden ist eine Reihe von Items aufgeführt, mit denen der Stand von Führungskräfte-Entwicklungs-Arbeit in Unternehmen – in Form einer Schnelleinschätzung – ermittelt werden kann und die die Kurzfassung einer detaillierten Standortbestimmung darstellen (Stiefel 1991, Cianni/Bussard 1994, S. 51 ff).

- A = Ich stimme völlig zu, dass diese Situation in unserem Unternehmen existiert.
 B = Ich stimme in gewissen Masse zu; die beschriebene Situation ist in unserem Unternehmen durchaus vorhanden.
 C = «Teils-teils»: Die beschriebene Situation ist in unserem Unternehmen gelegentlich anzutreffen.
 D = Ich kann kaum glauben, dass diese Situation für unser Unternehmen steht.
 E = Ich kann/muss völlig widersprechen, dass diese Situation in unserem Unternehmen vorhanden ist.

A B C D E	1. Der FKE-Verantwortliche hat Zugang zu den strategieformulierenden Stellen der Geschäftsführung (GF) und wirkt an der Bereitstellung von strategisch relevanten Vorhaben mit.
A B C D E	2. Projektlernen und lernende Formen der Auseinandersetzung mit realen Problemstellungen des Unternehmens sind fester Bestandteil unserer FKE-Arbeit.
A B C D E	3. Unser Nachfolgesystem ist sehr stark auf bestimmte Positionen ausgerichtet.
A B C D E	4. Wir wissen sehr genau, welche FKE-Projekte unsere Mitbewerber im Markt durchführen.
A B C D E	5. Wir vertreten in unserer FKE-Arbeit die Auffassung, dass das erste Jahr im Unternehmen eine wichtige Lernperiode für einen Mitarbeiter darstellt.
A B C D E	6. Wir können uns erlauben, zu «Aufträgen» und Projekten aus der Linie «nein» zu sagen, wenn wir nicht die entsprechenden Voraussetzungen für die Entwicklungsarbeit verankert sehen.
A B C D E	7. Die GF zeigt ihre aktive Unterstützung der FKE-Arbeit dadurch an, dass sie genügend finanzielle Ressourcen für die Entwicklungsarbeit zur Verfügung stellt.

A B C D E	8. Wir führen Mitarbeiterbefragungen als Form der Evaluierung von Veränderungsprojekten durch.
-----------	--

A B C D E	9. Wir verfügen in unserem Unternehmen über ein System der Potenzialeinschätzung.
A B C D E	10. Wir verfügen in unserer FKE-Arbeit über eine hinreichende fachliche Souveränität und Verankerung, dass wir uns nicht von jedem neuen Schlagwort verunsichern lassen.
A B C D E	11. Wir verfügen über eine ausgebaute Fachlaufbahn, die neben der Führungslaufbahn existiert.
A B C D E	12. Unsere GF weiss, dass FKE-Programme und -Projekte nützliche «Vehikel» darstellen, damit die wesentlichen Zielsetzungen des Unternehmens in der Belegschaft verstanden werden.
A B C D E	13. Teilnehmer werden in unseren potenzialentwickelnden Förderungsmassnahmen so entwickelt, dass sie für die Verwertung des erworbenen Wissens und Verhaltens auch neue Positionen brauchen.
A B C D E	14. Wir verfügen über ein fachliches Netzwerk von Wissensträgern und «Knoten-Institutionen», mit deren Unterstützung wir unsere FKE-Arbeit ständig weiterentwickeln.
A B C D E	15. Wir haben insgesamt zu wenig qualifizierte Kandidaten in unserer potenzialentwickelnden Förderung, denn wir kommen immer wieder auf dieselben Namen.
A B C D E	16. Führungskräfte können uns jederzeit zur Bearbeitung von Problemen in ihren Abteilungen anfordern.
A B C D E	17. Eine Führungskraft weiss sehr genau, welchen Bedarf sie hat und kann uns ganz gezielt ansprechen.
A B C D E	18. Wenn wir Führungskräfte zu einem Management-Institut entsenden, haben wir uns vorher über die Arbeitsweise des Instituts informiert.
A B C D E	19. Die Themen in unserem offenen Programm sind ein Spiegel der Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter.
A B C D E	20. Wir setzen Führungskräfte als Mentoren in unserer FKE-Arbeit ein.
A B C D E	21. FKE-Projekte tragen bei uns zur Entstehung einer erwünschten Unternehmenskultur bei.

A B C D E	22. Führungskräfte können bei uns externe Veranstaltungen ohne Rücksprache mit uns nach eigenem Gutdünken in Anspruch nehmen.
-----------	---

A B C D E	23. Es gibt detaillierte Stellenbeschreibungen im Unternehmen, anhand derer ein Vorgesetzter den FKE-Bedarf seiner Mitarbeiter ableiten kann.
A B C D E	24. Unsere FKE-Abteilung hat einen akzeptierten und respektierten Status von Unabhängigkeit im Unternehmen.
A B C D E	25. Vorgesetzte sollen entwicklungsorientiert führen, aber noch wichtiger ist das Erreichen hoher Leistungsziele.
A B C D E	26. Die Mitarbeiter in unserer FKE-Abteilung sind Fachleute in ihren Disziplinen.
A B C D E	27. Die Mitglieder der GF zeigen ihre aktive Unterstützung der FKE-Arbeit dadurch an, dass sie sich selbst aktiv in der Entwicklungsarbeit sichtbar engagieren und auch durch symbolhaftes Handeln ihr Engagement für die FKE-Arbeit manifestieren.
A B C D E	28. Die Vorgesetzten unseres Unternehmens können durchweg entwicklungsorientiert führen (Coaching).
A B C D E	29. Unternehmen, die mit Mitarbeitern und Führungskräften als Referenten auf Grossveranstaltungen und Konferenzen vertreten sind, werden wichtige Benchmarking-Einrichtungen für unsere Arbeit.
A B C D E	30. Die Überprüfung unseres eigenen FKE-Produktionsprozesses ist für uns kein Lippenbekenntnis, sondern wird mit speziellen Evaluierungsprojekten wahrgenommen.
A B C D E	31. Unsere GF ist offen für Feedback-Daten aus der FKE-Arbeit mit den dabei auftretenden Widerständen und Problemen.
A B C D E	32. Die FKE-Abteilung wirkt bei der Auswahl und Integration von neuen Führungskräften mit, die von aussen rekrutiert werden.
A B C D E	33. Wir führen grossflächige Veränderungsprojekte durch, mit denen ein strategisch relevanter Bedarf von allen Mitarbeitern bearbeitet wird.
A B C D E	34. Es gibt in unserem Unternehmen eine explizite FKE-Strategie, die von allen Führungskräften verstanden wird.
A B C D E	35. Wenn es unsere FKE-Aktivitäten im Unternehmen nicht gäbe, würde so gut wie kein Lernen im Unternehmen stattfinden.
A B C D E	36. Regelmässige Arbeitsplatzwechsel als Job-Rotation sind wichtige Entwicklungsmassnahmen.

A B C D E	37. Leitende Mitarbeiter der FKE und Weiterbildungsabteilung sind über alle Kommunikationsvorhaben aus der GF-Ebene informiert.
A B C D E	38. Es gibt bei uns im Unternehmen bestimmte Laufbahnstationen, die man durchlaufen haben muss, wenn man einen rangmässigen Aufstieg verfolgt.
A B C D E	39. Wir setzen in unseren Führungsseminaren renommierte Professoren aus Hochschulen ein, um unsere Mitarbeiter mit dem neuesten Fachwissen zu qualifizieren.
A B C D E	40. Wenn unsere GF eine externe Beratergruppe mit Veränderungsprojekten im Unternehmen beauftragt, sind wir als FKE-Abteilung an diesen Projekten beteiligt.
A B C D E	41. Wir haben bei unserem System der Potenzialentwicklung eine ausgeprägte «Gewinner-/Verlierer-Situation».
A B C D E	42. Die FKE-Arbeit im Unternehmen wird unabhängig der kulturellen Werte und Normen durchgeführt.
A B C D E	43. Mitarbeiter, die an internen und externen Seminaren und Workshops teilnehmen, werden von ihren Vorgesetzten durch Vor- und Nachbereitungsgespräche betreut.
A B C D E	44. Wir haben klare Bedingungen in unserem Unternehmen, wann wir bei der Suche von Führungskräften nach aussen gehen.
A B C D E	45. Wir holen uns als FKE-Abteilung regelmässig Feedback von unseren Kunden über unser Image und die Qualität unserer Serviceleistungen.
A B C D E	46. Unerwünschtes Führungsverhalten – im Sinne der Führungskultur – kann mit dem Nachweis von harten Leistungszahlen immer entschuldigt werden.
A B C D E	47. Das System zur Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern wird in seiner Anwendung mehr als «notwendige Übung» für das Unternehmen gesehen und nicht so ernst genommen.
A B C D E	48. Unsere Mitarbeiter setzen sich offensiv mit dem «Karrierebegriff» des Unternehmens und ihren Laufbahnvorstellungen auseinander.
A B C D E	49. Es besteht bei unserer potenzialentwickelnden Förderungsarbeit eine Überbetonung der Identifizierung bei Vernachlässigung der Entwicklung.
A B C D E	50. Jeder Mitarbeiter ist mit seinen Bedarfen für die FKE-Arbeit wichtig.

A B C D E	51. Wir leben in unserer FKE-Abteilung Werte vor, worin wir andere im Unternehmen in der Verhaltensentwicklung unterstützen.
A B C D E	52. Wenn ein Mitarbeiter die FKE-Abteilung verlässt, kann er immer unter mehreren attraktiven Positionen im Unternehmen wählen.
A B C D E	53. Wir haben als Entwicklungsfachleute ständig unsere «Antennen» ausgezogen, um Bedarfe des Unternehmens zu erfassen und in ein bedarfslösendes Angebot umzusetzen.
A B C D E	54. Wir arbeiten in unserem Unternehmen mit allgemeingültigen, aber dennoch sehr trennscharf formulierten Schlüsselqualifikationen.
A B C D E	55. Die FKE-Abteilung untersteht direkt der GF und hat keine «Filter»-Ebene zwischengeschaltet.
A B C D E	56. Eine wichtige Zielgruppe unserer FKE-Arbeit bilden die Führungskräfte, die direkt an die GF berichten.
A B C D E	57. Wir suchen bei Führungskräften vom Arbeitsmarkt zwar eine Position zu besetzen, doch wird immer bei Eintritt auch die weitere zukünftige Verwendung im Unternehmen geprüft.
A B C D E	58. In unserem Unternehmen gibt es Inhaber von Stellen und Positionen, die vorrangige Bedeutung in unserer Entwicklungsarbeit haben.
A B C D E	59. Wir schätzen die Einladung für externe Auftritte, weil wir darin eine Wertschätzung unserer FKE-Arbeit sehen.
A B C D E	60. Wir wissen sehr genau, was man als Positionsinhaber auf einzelnen Stellen bei uns im Unternehmen lernen kann.

Auswertung

Die meisten Items sind so formuliert, dass die Übereinstimmung mit ihnen mehr Punkte als die fehlende Übereinstimmung erbringt. Es gibt jedoch 21 Items, bei denen das Scoring umgekehrt erfolgt.

1. Kreisen Sie die Nummern der unten folgenden Items ein.
2. Tragen Sie danach die Buchstaben neben diesen Item-Nummern ein.
3. Die Buchstaben bei diesen Items stehen für:

A = 1, B = 2, C = 3, D = 4, E = 5

Item	Buchstabe	Wert	Item	Buchstabe	Wert
3			35		
13			39		
15			41		
16			42		
17			46		
19			47		
22			49		
23			50		
25			53		
26			59		
29					

4. Ermitteln Sie den Score I dieses Items: _____
5. Nehmen Sie nun die übrigen Items und bewerten Sie sie mit den folgenden Zahlen:
A = 5, B = 4, C = 3, D = 2, E = 1

Item	Buchstabe	Wert	Item	Buchstabe	Wert
1			32		
2			33		
4			34		
5			36		
6			37		
7			38		
8			40		
9			43		

10			44		
11			45		
12			48		
14			51		
18			52		
20			54		
21			55		
24			56		
27			57		
28			58		
30			60		
31					

6. Ermitteln Sie den Score II: _____

7. Addieren Sie Ihren Gesamt-Score aus Score I und Score II: _____

Dieser Wert kann von 60 bis 300 Punkte reichen.

Je höher der Gesamt-Score, desto höher ist der Entwicklungsstand der FKE-Arbeit in Ihrem Unternehmen und je mehr entspricht Ihre FKE-Arbeit den allgemeingültigen Vorstellungen von strategieumsetzendem Lernen, wie sie von Experten vertreten werden:

300 – 280	Ihre FKE-Arbeit wird nach dem Idealzustand betrieben.
279 – 240	Sie befinden sich in Ihrer FKE-Arbeit in einem relativ günstigen Bedingungsrahmen.
239 – 180	Mit Ihrer FKE-Arbeit sind Sie auf dem richtigen Weg, wenngleich einige Schwächen unverkennbar sind.
179 – 120	Ihre FKE-Arbeit weist erhebliche Veränderungsnotwendigkeiten auf.
119 – 60	Der gegenwärtige Stand Ihrer FKE-Arbeit macht eine markante Revitalisierung erforderlich, um in Ihrem Unternehmen zukünftig sinnvolle Entwicklungsarbeit zu leisten.

