

Alfred Lackner

Praxishandbuch Managementdiagnostik

Potenziale erkennen - Kompetenzen messen
Performance steigern

2012
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

<i>Verzeichnis der Materialien zum Download</i>	V
<i>Über dieses Buch</i>	XIII
1 Managementdiagnostik und Personalpsychologie	1
2 Anforderungen an Führungskräfte und Manager	7
2.1 Kontextbezogene Einflüsse auf Führen und Managen	7
2.2 Erstellung eines Anforderungsprofils	9
2.3 Kriterien für Anforderungsdimensionen	12
2.4 Potenziale, Kompetenzen und Performance - Bausteine von Anforderungen	13
2.4.1 Ebene der Potenziale	14
2.4.2 Ebene der Kompetenzen	16
2.4.3 Ebene der Performance	22
3 Wiener Kompetenzmodell®	25
3.1 AUSSEN - Funktionalität einer Führungskraft	28
3.1.1 Soziale Kompetenz	29
3.1.2 Aufgabenkompetenz	32
3.1.3 Fachkompetenz	35
3.1.4 Entwicklung der Funktionalität	37
3.2 INNEN - persönliche Substanz einer Führungskraft	38
3.2.1 Selbstvertrauen	38
3.2.2 Belastbarkeit und Energie	49
3.2.3 Motivation	54
3.3 Ausgewählte Wirkzusammenhänge des Wiener Kompetenzmodells®	62
3.3.1 Emotionale Intelligenz	62
3.3.2 Burnout	66
4 Führen auf verschiedenen Hierarchiestufen	71
4.1 Evolution einer Führungskraft	71
4.2 Wiener Management Grid®	76
4.2.1 FÜHREN - Beziehungen gestalten	77
4.2.2 MANAGEN - Ergebnisse erreichen	79
4.2.3 Wiener Management Grid® und Evolution einer Führungskraft	81
4.2.4 Wiener Management Grid® in der Anwendung	83

5	Instrumente und Verfahren der Managementdiagnostik	.87
5.1	Instrumente der Managementdiagnostik	87
5.1.1	Selbstbitdfokussierte Instrumente	88
5.1.2	Fremdbildfokussierte Instrumente	89
5.1.3	Selbstfokussierte Instrumente	90
5.1.4	Treffsicherheit der Instrumente	91
5.2	Verfahren der Managementdiagnostik	96
6	Managementdiagnostik und Unternehmensentwicklung	.103
6.1	Kultur und Strategie	103
6.1.1	Managementdiagnostik und Unternehmensstrategie	104
6.1.2	Managementdiagnostik und Unternehmenskultur	104
6.2	Managementdiagnostik und Prozessberatung	107
6.3	Beteiligte im Beratungsprozess	108
6.3.1	Beraterhaltungen	109
6.3.2	Phasen im Beratungsprozess	111
7	Potenzialorientierte Managementdiagnostik	.117
7.1	Allgemeines	117
7.1.1	Fragestellungen der potenzialorientierten Managementdiagnostik	118
7.1.2	Potenzialorientierte Managementdiagnostik und Wiener Kompetenzmodell®	121
7.1.2.1	Soziale Kompetenz - ICH- und WIR-Kraft	122
7.1.2.2	Soziale Kompetenz - INNEN und AUSSEN	125
7.1.2.3	Aufgabenkompetenz - DENKEN und TUN	126
7.1.2.4	Aufgabenkompetenz - VERÄNDERN und BEWAHREN	130
7.2	Potenzialanalyse	132
7.2.1	Persönlichkeitstests als Potenzialanalyse	132
7.2.2	Praxisbeispiel 1: Führungskräfteentwicklung - Potenzialanalyse Potenzialfokus 1	137
A	Angebotserstellung - Versicherung mit 1600 Mitarbeitern	137
A.1	Beteiligte	138
A.2	Überlegungen des Beraters	138
B	Angebotspräsentation	139
C	Konzeptionsphase	139
D	Verfahren Potenzialanalyse	140
D.1	Instrumente der Potenzialanalyse	140
D.2	Ablauf der Potenzialanalyse	141
D.2.1	Nominierung	141
D.2.2	Externe Potenzialanalyse	142
D.2.3	Transfer 1	156

	D.2.4	Hearing	.159
	D.2.5	Transforgespräche	.161
	E	Evaluierung	.161
	G	Nachbetrachtung des Beraters	.164
7.23		Praxisbeispiel 2: Managerentwicklung - Potenzialanalyse Potenzialfokus 2	.165
	A	Angebotserstellung - Internationales Finanzdienstleistungs- unternehmen mit 15000 Mitarbeitern	.165
	A.1	Beteiligte	.166
	A.2	Überlegungen des Beraters	.166
	B	Angebotspräsentation	.166
	C	Konzeptionsphase	.167
	D	Verfahren Potenzialanalyse	.167
	D.1	Instrumente der Potenzialanalyse	.167
	D.2	Ablauf der Potenzialanalyse	.168
	D.2.1	Kick-off	.168
	D.2.2	Nominierung mittels Potenzialeinschätzung	.168
	D.2.3	Externe Potenzialanalyse	.169
	D.2.4	Ergebniskonferenz	.174
	D.2.5	Transforgespräche	.174
	E	Evaluierung	.174
	F	Nachbetrachtung des Beraters	.175
7.3		Development-Center	.177
7.3.1		Praxisbeispiel 3: Development-Center	.180
	A	Angebotserstellung - Einstiegsmodul für eine Führungs- kräfteausbildung	.180
	A.1	Beteiligte	.180
	A.2	Überlegungen des Beraters	.180
	B	Angebotspräsentation	.181
	C	Konzeptionsphase	.181
	D	Verfahren Development-Center	.181
	D.1	Instrumente des Development-Centers	.181
	D.2	Ablauf des Development-Centers	.181
	D.2.1	Rollenspiele und Übungen	.184
	D.2.2	Wiener Potenzialanalyse® 16 Führung	.188
	D.2.3	Entwicklungsplan	.191
	E	Evaluierung	.193
	F	Nachbetrachtung des Beraters	.194
8		Kompetenzorientierte Managementdiagnostik	.197
8.1		Allgemeines	.197
8.1.1		Fragestellungen der kompetenzorientierten Managementdiagnostik	198

8.2	Assessment-Center	200
8.2.1	Praxisbeispiel 4: Assessment-Center	203
	A Angebotserstellung - Großhandel und Einzelhandelskette mit 1300 Mitarbeitern	203
	A.1 Beteiligte	203
	A.2 Überlegungen des Beraters	204
	B Angebotspräsentation	204
	C Konzeptionsphase	205
	D Verfahren Assessment-Center	206
	D.1 Instrumente des Assessment-Centers	206
	D.2 Ablauf des Assessment-Centers	207
	D.2.1 Ausschreibung	208
	D.2.2 Vorselektion	208
	D.2.3 Assessment-Center	209
	D.2.4 Abschlussgespräch mit Vorstand	218
	D.2.5 Einschulungsphase	218
	E Evaluierung	218
	F Nachbetrachtung des Beraters	219
8.3	360°-Feedback	220
8.3.1	Praxisbeispiel 5: 360°-Feedback	223
	A Angebotserstellung - Internationales Produktions- unternehmen mit 1200 Mitarbeitern	223
	A.1 Beteiligte	223
	A.2 Überlegungen des Beraters	223
	B Angebotspräsentation	224
	C Konzeptionsphase	225
	D Verfahren 360°-Feedback	226
	D.1 Anforderungsprofil	226
	D.2 Ablauf des 360°-Feedbacks	229
	D.2.1 Information	229
	D.2.2 Einladung der Feedbackgeber	229
	D.2.3 Feedback abgeben	230
	D.2.4 Auswertung	230
	D.2.5 Feedbackgespräch	234
	E Implementierung und Anwendung	236
	F Evaluierung	236
	G Nachbetrachtung des Beraters	236
8.4	Führungskräfte-Feedback	240
8.4.1	Praxisbeispiel 6: Führungskräfte-Feedback	240
	A Angebotserstellung - Verwaltungsbehörde mit 1900 Mitarbeitern	240
	A.1 Beteiligte	240

A.2	Überlegungen des Beraters	240
B	Angebotspräsentation	241
C	Konzeptionsphase	241
D	Verfahren Führungskräfte-Feedback	241
D.1	Führungskräfteleitbild	241
D.2	Ablauf des Führungskräfte-Feedbacks	243
D.2.1	Information	244
D.2.2	Feedback abgeben	244
D.2.3	Auswertung	244
D.2.4	Ergebnisbesprechung	245
D.2.5	Maßnahmen	245
E	Evaluierung	246
F	Nachbetrachtung des Beraters	247
9	Performanceorientierte Managementdiagnostik	249
9.1	Allgemeines	249
9.1.1	Fragestellungen der performanceorientierten Managementdiagnostik	251
9.2	Management-Audit	252
9.2.1	Praxisbeispiel 7: Management-Audit	256
A	Angebotserstellung - Internationales Tourismus- unternehmen mit 4000 Mitarbeitern	256
A.1	Beteiligte	256
A.2	Überlegungen des Beraters	257
B	Angebotspräsentation	257
C	Verfahren Management-Audit	257
C.1	Instrumente des Management-Audits	257
C.2	Ablauf des Management-Audits	259
C.2.1	Workshop mit der Geschäftsführung	259
C.2.2	Kick-off	259
C.2.3	Wiener Performance Analyse® Teil I	260
C.2.4	Feedbackgespräch Teil I	261
C.2.5	Wiener Performance Analyse® Teil II	262
C.2.6	Feedbackgespräch Teil II	262
C.2.7	Ergebnispräsentation Geschäftsführung	262
C.2.8	Transfer	264
D	Evaluierung	264
E	Nachbetrachtung des Beraters	264
9.3	Teamanalyse	267
9.3.1.	Praxisbeispiel 8: Teamanalyse als Performancemessung	269
A	Angebotserstellung - Pharmakonzern mit 3700 Mitarbeitern	269

A.1	Beteiligte	270
A.2	Überlegungen des Beraters.	270
B	Angebotspräsentation	271
C	Teamanalyse als Performancemessung	271
C.1	Instrumente der Teamanalyse zur Performancemessung	271
C.2	Ablauf der Teamanalyse als Performancemessung	272
C.2.1	Kick-off I	272
C.2.2	Kick-off II	272
C.2.3	Analysephase	273
C.2.4	Ergebnispräsentation	276
C.2.5	Transfer	278
D	Nachbetrachtung des Beraters.	278
 <i>Ausblick</i>		 281
 Anhang		 285
 <i>Die Durchführung der Wiener Potenzialanalyse® 16 Führung</i>		 285
<i>Literaturverzeichnis</i>		295
<i>Stichwortverzeichnis</i>		297
<i>Zum Autor</i>		299