

Berufliche Standortbestimmung für Führungskräfte

Instrument für die Führungsentwicklung

Dr. Walter Schöni

schöni personal & qualifikation

c/o Fachhochschule Nordwestschweiz
St. Jakobs-Strasse 84
4132 Muttenz
0041 61 631 54 28
walter.schoeni@schoenipersonal.ch
www.schoenipersonal.ch

Kurzbeschreibung des Instruments

Eine Führungsfunktion stellt komplexe Anforderungen an die StelleninhaberInnen. Für die Weiterentwicklung der Führungskompetenz ist entscheidend, dass sich die Führungskraft periodisch mit ihren Aufgaben, dem Tätigkeitsumfeld und den Anforderungen auseinandersetzt und den Stand der eigenen beruflichen Fähigkeiten und Ressourcen reflektiert.

Die regelmässige Anwendung des Instruments "Berufliche Standortbestimmung für Führungskräfte" bietet einen mehrfachen Nutzen:
der *Führungskraft* hilft es bei der persönlichen Standortbestimmung und bei der Planung der beruflichen Weiterentwicklung
der *Unternehmensleitung* gibt es einen Einblick in den aktuellen Stand des Führungs-Knowhows im Unternehmen
dem *Personalmanagement* gibt es Hinweise für die Führungsentwicklung, Nachwuchsförderung und Personalbedarfsplanung

Das Instrument umfasst folgende Teile:

- Teil I Aufgabenprofil der aktuellen Funktion und relatives Gewicht der Aufgaben
- Teil II Tätigkeitsumfeld und Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen
- Teil III Stand der beruflichen Fähigkeiten (Selbsteinschätzung durch Führungskraft / Fremdeinschätzung durch Vorgesetzte/n)
- Teil IV Persönliche Ressourcen: Ausbildung, berufliche und ausserberufliche Erfahrungen
- Teil V Bilanz: Entwicklungsbedarf und allfällige Massnahmenvorschläge
- Anhang 1 Entwicklungsmassnahmen und Entscheidungsverfahren (Übersicht)
- Anhang 2 Aufgabenprofile aus verschiedenen Funktionsbereichen (Vorlagen für Teil I)

Das Instrument ist für beliebige Unternehmensbereiche und Führungsfunktionen anwendbar.

Vor der Einführung des Instruments in einem Unternehmen sind folgende grundsätzliche Fragen zu klären:

1. Zielsetzungen und Stellenwert des Instruments im HR-Prozess des Unternehmens
2. Einsatz des Instruments im Jahresablauf (z.B. Abstimmung mit Mitarbeitergespräch)
3. Entscheidungsverfahren bei der Planung von Entwicklungsmassnahmen
4. Datenverwaltung: Welcher Teil bleibt bei der Führungskraft und ihrer/ihrer Vorgesetzten, welcher Teil geht in den Personalbereich?
5. Sicherung des Datenschutzes: Einsichtsrecht, Zugriffsberechtigung, Persönlichkeitsschutz

Zudem sind Teile des Instruments an betriebliche Gegebenheiten anzupassen; dies betrifft insbesondere das Aufgabenprofil in Teil I (Vorlagen für verschiedene Funktionen befinden sich in Anhang 2) die Anforderungskataloge in Teil III

Die StelleninhaberInnen sollen bei der Definition der Aufgaben und Anforderungen ("Soll") mitwirken, damit praxistaugliche Profile entstehen. Das Instrument eignet sich für den Einsatz in Papierform und im elektronischen Netzwerk. Letzteres hat den Vorteil, dass das Instrument effizienter angepasst und das individuelle Dossier einfacher aktualisiert werden kann.

I. Aktuelles Aufgabenprofil

Bitte überprüfen Sie die Aufgabenliste: Sind alle Aufgaben aufgeführt, die Sie zurzeit haben? Falls nicht, bitte die Liste ergänzen. Geben Sie an, welches Gewicht (in %) jede Aufgabe in Ihrer Gesamttätigkeit hat. Das Total sollte rund 100% ergeben.

A Fachliche Aufgaben (Profil: LeiterIn Marketing)		Gewicht (%)	Bemerkungen
1	Leitung der Abteilung Marketing (Strategie, Jahresplanung usw.)		
2	Planung und Realisierung von Marketingprojekten und Verkaufskampagnen		
3	Festlegen der Preispolitik und des Produktesortimentes		
4	Marktbeobachtung, Messe- und Ausstellungsbesuche		
5	Mitarbeit beim Entscheid über Entwicklungsprojekte		
6	Termineinhaltung, Qualität, Kostenrahmen überwachen		
7	Organisation und Abläufe im eigenen Bereich optimieren		
8	Koordination mit anderen Abteilungen sicherstellen		
9	Stellvertretungen		
B Führungs- und Personalaufgaben (für alle Funktionen)			
1	Mitarbeiterführung (fachliche Führung, Zielvereinbarung, Beurteilung, Betreuung)		
2	Mitarbeiterentwicklung (Einführung, Instruktion, Schulung, Lehrlingsausbildung)		
3	Eigene Weiterbildung (Fachliteratur, Ausstellungsbesuche, Weiterbildungen)		
4	Personalrekrutierung, Personaleinführung, Führungsentscheide		
5	Personaleinsatzplanung im Führungsbereich		
C Planungs- und Controllingaufgaben (für alle Funktionen)			
1	Budgetplanung für die Kostenstelle (Sachmittel, Personalaufwand)		
2	Zielvorgaben für Führungsbereich		
3	Investitionsplanung für Führungsbereich		
4	Kostenkontrolle (gemäss Kostenstellenbudget)		
5	Reporting: Monats- und Jahresbericht, Statistik		
Total:		0	

Bitte halten Sie separat fest: allfällige Veränderungen in Ihren Aufgabengebieten; allfälliges Interesse an einer Erweiterung Ihrer Aufgaben.

II. Tätigkeitsumfeld

Mit welchen PartnerInnen bzw. Stellen im Unternehmen oder ausserhalb arbeiten Sie häufig zusammen? Worum geht es dabei?

Bitte KooperationspartnerInnen in Spalte 1 notieren, den Gegenstand der Zusammenarbeit bestimmen (vgl. Schlüssel) und in Spalte 2 eintragen.

A Wichtige KooperationspartnerInnen	Gegenstand der Zusammenarbeit	
		<p>Schlüssel: Gegenstand der Zusammenarbeit 1 = Austausch von Informationen (routinemässig) 2 = Weitergabe von Waren, Zwischenprodukten, Hilfsmitteln usw. 3 = Regelung von organisatorischen Fragen (z.B. Info-, Materialfluss) 4 = Abstimmen von Vorgehensweisen, Planungsschritten usw. 5 = Gemeinsames Erarbeiten von techn./org./pers. Problemlösungen 6 = anderes Es können pro PartnerIn mehrere Codes eingetragen werden!</p>

Wie läuft die Zusammenarbeit mit diesen PartnerInnen? Gibt es Probleme, z.B. bezüglich der Verteilung der Aufgaben und Zuständigkeiten, der Kommunikation, der organisatorischen Abläufe usw.?

B Qualität der Zusammenarbeit	

Haben Sie konkrete Vorschläge zur Optimierung der Zusammenarbeit, Organisation, Aufgabenverteilung oder Führungskultur?

Was können Sie in Ihrem Verantwortungsbereich selber zur Optimierung beitragen?

C Vorschläge und eigener Beitrag zur Optimierung	

III. Berufliche Fähigkeiten (Selbsteinschätzung durch Führungskraft / Fremdeinschätzung durch Vorgesetzte/n)

Entsprechen Ihre Fähigkeiten den aktuellen Anforderungen in Ihrem Aufgabenbereich? Bitte nehmen Sie eine Einschätzung vor.
 Wenn Sie bei einer Fähigkeit persönlichen **Entwicklungsbedarf** sehen, tragen Sie dort bitte eine "1" ein; falls **nicht**, eine "0".
 Wenn eine Fähigkeit bei Ihrer Tätigkeit **nicht verlangt** ist, lassen Sie das Feld bitte **leer**.

A Fachkenntnisse im Tätigkeitsfeld	Selbsteinschätzung (MitarbeiterIn)	Fremdeinschätzung (VorgesetzteR)	Bemerkungen
<i>Bitte geben Sie an, welche Fachkenntnisse Sie für Ihre Tätigkeit benötigen (Liste nach Bedarf erweitern), und nehmen Sie die Einschätzung vor.</i>			
1			
2			
3			

B Arbeitsmethodische Fähigkeiten	Selbsteinschätzung (MitarbeiterIn)	Fremdeinschätzung (VorgesetzteR)	Bemerkungen
1 Probleme analysieren, Vorgehen strukturieren können			
2 Vorgehen und Arbeitsschritte effektiv planen können			
3 Projekte planen und durchführen können			
4 Zeitdruck bewältigen, Prioritäten setzen können			
5 Personal, Arbeitszeit, Ressourcen effizient einsetzen können			
6 Erfolg kontrollieren, Qualität sichern können			

C Fähigkeiten im Umgang mit Informationen	Selbsteinschätzung (MitarbeiterIn)	Fremdeinschätzung (VorgesetzteR)	Bemerkungen
1 Informationen beschaffen und analysieren können			
2 Informationen empfängergerecht weitergeben (z.B. an Team)			
3 Informationen systematisch ablegen			
4 Berichte verfassen, Statistiken/Dokumentationen erstellen			
5 Schulen, Instruieren von Mitarbeitenden, KundInnen			
6 Referate und Präsentationen vorbereiten und durchführen			

D Soziale und kommunikative Fähigkeiten	Selbsteinschätzung (MitarbeiterIn)	Fremdeinschätzung (VorgesetzteR)	Bemerkungen
1 Sich sprachlich gut ausdrücken können (mündl. & schriftl.)			
2 Verhandlungen vorbereiten und führen können			
3 Sitzungen, Versammlungen leiten und moderieren können			
4 Konflikte bewältigen können (im Team, mit Kunden usw.)			
5 Geeignetes Feedback geben an KollegInnen, Vorgesetzte			

E Führungsfähigkeiten	Selbsteinschätzung (MitarbeiterIn)	Fremdeinschätzung (VorgesetzteR)	Bemerkungen
1 Fundiert und zügig entscheiden können			
2 Ziele und Aufträge klar formulieren können			
3 Entscheidungskompetenz delegieren können			
4 Mitarbeitende in Entscheidungsprozesse einbeziehen können			
5 Fähigkeiten der Mitarbeitenden erkennen, einsetzen, fördern			

F Persönliche Fähigkeiten	Selbsteinschätzung (MitarbeiterIn)	Fremdeinschätzung (VorgesetzteR)	Bemerkungen
1 Belastungssituationen bewältigen können			
2 mit Kritik umgehen können			
3 Kritik konstruktiv üben können			
4 gesetzte Ziele auch gegen Widerstände verfolgen können			
5 ethische Grundsätze beachten in Firma und Wirtschaft			

G Persönliche Stärken und Potenziale
<i>Verfügen Sie über bisher nicht genutzte Erfahrungen, Kenntnisse, Fähigkeiten, die Sie im Unternehmen einsetzen möchten?</i>

IV. Persönliche Ressourcen: Ausbildung und Erfahrungen

*Absolvierte Ausbildungen, berufliche und ausserberufliche Erfahrungen sind wichtige Ressourcen für die Tätigkeit im Unternehmen.
Bitte beschreiben Sie hier Ihre "Ressourcen": Welche Ausbildungen und Erfahrungen haben Sie gemacht, was haben Sie dabei gelernt?
Die Angaben zu Rubrik B sind fakultativ.*

A Berufliche Ausbildung	Nähere Bezeichnung	Welche Fähigkeiten haben Sie dabei erworben?
1 Absolvierte Berufsausbildung Anlehre, Lehre, Fachschule, Fachdiplom, Fachhochschule, Uni		
2 Berufliche Weiterbildungen (absolviert im Rahmen Ihrer aktuellen Tätigkeit oder in früheren Tätigkeiten)		
3 Private Weiterbildungen (Kurse, Seminare usw., absolviert auf eigene Initiative)		
4 Anderes		

B Persönliche Erfahrungen	Nähere Bezeichnung	Welche Fähigkeiten haben Sie dabei erworben?
1 Andere / frühere Arbeitsstellen		
2 Aufgaben der Erziehung, Betreuung, Hauswirtschaft		
3 Öffentliche Aufgaben, Ämter, Freiwilligenarbeit		
4 Hobbies, Freizeit, Anderes		

V. Bilanz und Massnahmen *(zu besprechen im Entwicklungsgespräch)*

Sie haben eine Standortbestimmung vorgenommen bezüglich Ihrer Aufgaben, Ihrer Fähigkeiten und Ressourcen als Führungskraft. Bitte bilanzieren Sie die wichtigsten Erkenntnisse zusammen mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten. Besteht Handlungsbedarf?

A Bilanz zu Aufgaben und Tätigkeitsumfeld <i>(vgl. Resultate Teil I und II)</i>	
	<i>Besteht Handlungsbedarf bezüglich des aktuellen Aufgabenprofils und/oder Tätigkeitsumfelds (Stichworte):</i>
B Bilanz zum Entwicklungsbedarf <i>(vgl. Resultate Teil III)</i>	
	<i>Auf welchen Gebieten besteht beruflicher Entwicklungsbedarf? Bitte Prioritäten festlegen und begründen (1 = grösster Handlungsbedarf).</i>
1	
2	
3	
C Bilanz zum Entwicklungspotenzial <i>(vgl. Resultate Teil III Rubrik G und Teil IV)</i>	
a)	<i>Auf welchen Gebieten bestehen Stärken und Potenziale, und für welche Aufgaben und Tätigkeiten sollen sie eingesetzt werden?</i>
b)	<i>Ist Potenzial für eine FachspezialistInnen-, Projektleitungs- oder Führungslaufbahn vorhanden?</i>
D Entwicklungsmassnahmen <i>(einzuleiten in den nächsten 12 Monaten)</i>	
	<i>Falls Entwicklungsbedarf und/oder Potenzial besteht: Welche Massnahmen schlagen Sie vor? Anhang 1 zeigt mögliche Massnahmen.</i>

Sie haben nun Ihre Standortbestimmung abgeschlossen. Vielen Dank, dass Sie sich dafür Zeit genommen haben!

Anhang 1: Entwicklungsmassnahmen und Entscheidungsverfahren (Übersicht)

Diese Liste hilft Ihnen bei der Auswahl einer allfälligen Entwicklungsmassnahme. In vielen Fällen existieren wirksamere Möglichkeiten als herkömmliche "Kurse": z.B. tätigkeitsbezogene, arbeitsplatznahe, ins Team integrierte, prozessbegleitende Massnahmen.

	Arten von Entwicklungsmassnahmen	Erläuterungen
a)	Einführung / Einarbeitungsprogramm	Planmässiges Einarbeiten in neue Aufgaben oder Tätigkeitsgebiete, mit Begleitung durch erfahrene KollegInnen oder Vorgesetzte (Form: Mitlaufen, Instruktionen, Coaching, Stages, Patensystem usw.)
b)	Funktions-, arbeitsplatzbezogene Trainings	Grundausbildung, die zur selbständigen Ausübung bestimmter Funktionen und Aufgabengebiete befähigt (Form: Instruktionen, Schulungen, Kurse, regelmässige Erfahrungsaustausch-Treffen)
c)	Arbeitsorganisatorische Massnahmen	Aufgaben werden so zugeteilt, dass Einzelne oder Teams zusätzliche Kompetenzen erwerben und Stellvertretungen übernehmen können (Form: Aufgabenwechsel/Rotation, Aufgabenerweiterung usw.)
d)	Teambegleitung in Veränderungsprozessen	Begleitung von Teams mit dem Ziel, sie zur Übernahme neuer Aufgaben und zur Rollenfindung in neuen Organisationsstrukturen zu befähigen (Form: Coaching, Erfahrungsaustausch-Gruppen)
e)	Selbstorganisiertes Lernen	Selbststudium mit Hilfe von Fachliteratur, Lernprogramm, Exkursion, Tagungs- oder Messebesuch (Form: individuell oder in Lerngruppen; evtl. mit Lernberatung durch Vorgesetzte oder TrainerIn)
f)	Weiterbildungsveranstaltungen	Schulungen, Kurse, Seminare und Workshops (intern oder extern durchgeführt) mit dem Ziel der fachlichen Wissensvermittlung und des Trainings methodischer und kommunikativer Kompetenzen
g)	Führungsausbildung	Schulungen, Kurse, Seminare und ganze Programme (intern oder extern durchgeführt) mit dem Ziel des Aufbaus bzw. der stufengerechten Erweiterung von Führungskompetenz
h)	Eignungsabklärung	Abklärung der individuellen Eignung für Führungsfunktionen und/oder Fachkaderaufgaben (Form: Potenzialanalyse, Eignungsabklärung, Tests)
i)	Laufbahnplanung	Planung von Laufbahnschritten, Praxiseinsätzen usw., flankiert von Trainings oder Coachings, welche die schrittweise Übernahme von Führungsverantwortung unterstützen
j)	Keine Massnahmen erforderlich	Die Standortbestimmung ergibt zurzeit keinen Entwicklungsbedarf; der Stand der Fähigkeiten ist zu halten und nach Bedarf zu unterstützen mit Zielvereinbarungen, individuellen Lernmitteln usw.

Die Entscheidungskompetenz bezüglich vorgeschlagener Entwicklungsmassnahmen liegt bei folgender Instanz:

Die Entscheidungskriterien lauten:

Anhang 2: Aufgabenprofile verschiedener Funktionsbereiche (Vorlagen für Teil I)

Die aufgeführten Profile beziehen sich auf die **fachlichen und prozessbezogenen Aufgaben** von Führungskräften unterschiedlicher Funktionsbereiche und Stufen. Sie dienen als Vorlagen für die Erstellung der Aufgabenprofile in Teil I (Rubrik A).

VERKAUF

- 1 Auftragsbearbeitungsprozess überwachen
- 2 Artikel- und Kundenstamm bewirtschaften
- 3 Preis- und Rabattlisten erstellen
- 4 Exportverfahren abklären (Zoll-Nr. usw.)
- 5 Kunden gewinnen und beraten
- 6 Problemfälle bearbeiten (Reklamation usw.)
- 7 Telefondienst organisieren
- 8 Termine, Qualität, Kosten überwachen
- 9 Organisation/Abläufe im Bereich optimieren
- 10 Koordination mit anderen Abteilungen
- 11 Stellvertretungen

ENTWICKLUNG

- 1 Leitung der Entwicklungsarbeiten
- 2 Prüfung neuer Produktideen, Anträge
- 3 Eröffnung/Controlling von Entwicklungsprojekten
- 4 Kooperation mit externen Projektpartnern, Kunden
- 5 Planung von Testläufen und Pilotversuchen
- 6 Prozessregelungen, Abnahmekriterien festlegen
- 7 Produkt- und Prozessverbesserungen bearbeiten
- 8 Termine, Qualität, Kosten überwachen
- 9 Organisation/Abläufe im Bereich optimieren
- 10 Koordination mit anderen Abteilungen
- 11 Mitarbeit in Leitungsgremien
- 12 Stellvertretungen

PRODUKTION

- 1 Produktionsplanung nach Zielvorgaben
- 2 Make-or-buy-Entscheidungen fällen
- 3 Erteilen/Überwachen der Produktionsaufträge
- 4 Überwachen der Betriebsdatenerfassung
- 5 Prozessregelung (Materialfluss, Kennzeichnung)
- 6 Optimierung der Arbeitszeitmodelle
- 7 Ordnung und Arbeitsschutz sicherstellen
- 8 Termine, Qualität, Kosten überwachen
- 9 Organisation/Abläufe im Bereich optimieren
- 10 Koordination mit anderen Abteilungen
- 11 Mitarbeit in Leitungsgremien
- 12 Stellvertretungen

QUALITÄTSMANAGEMENT

- 1 QM-System führen und weiterentwickeln
- 2 Prozesse/Dokumente nach Vorgaben regeln
- 3 abweichende Prozesse erkennen, bearbeiten
- 4 Jahresplanung und Durchführung der Audits
- 5 Planung qualitätsfördernder Massnahmen
- 6 Arbeitssicherheitssystem gewährleisten
- 7 Einhaltung Regeln/Vorschriften überwachen
- 8 Qualität im eigenen Bereich sicherstellen
- 9 Organisation/Abläufe im Bereich optimieren
- 10 Koordination mit allen Abteilungen
- 11 Stellvertretungen

FINANZEN/CONTROLLING

- 1 Budgeterstellung und Finanzcontrolling
- 2 Finanzplanung und Überwachung der Liquidität
- 3 Aufsicht Steuern, Versicherungen, Banken
- 4 Leitung betriebliches Rechnungswesen
- 5 Aufsicht Kostenstellenplan (Parameter)
- 6 Aufsicht Kostenträgerrechnung (Wirtschaftlichkeit)
- 7 Investitions-, Wirtschaftlichkeitsrechnung
- 8 Weiterentwicklung Management-Infosystem (MIS)
- 9 Datenanalyse und Aufbereitung für das MIS
- 10 Abweichungen mit Verantwortlichen besprechen
- 11 Organisation/Abläufe im Bereich optimieren
- 12 Koordination mit allen Abteilungen

PERSONALWESEN

- 1 Gesamten HR-Prozess leiten und überwachen
(Rekrutierung, Einstufung, Austritt usw.)
- 2 Mitarbeiterbeurteilung regeln, organisieren
- 3 Personalentwicklungsprozesse steuern
- 4 Feedbackrunden und Befragungen organisieren
- 5 Vorgesetzte in Personalfragen unterstützen
- 6 Kontaktstelle für Mitarbeitende
- 7 Problemlösung in arbeitsrechtlichen Fragen
- 8 Leitung Lohnbuchhaltung, Abrechnungswesen
- 9 Organisation/Abläufe im Bereich optimieren
- 10 Koordination mit allen Abteilungen
- 11 Mitarbeit in Leitungsgremien