

AOC

iScreen

Interaktives Screening der Führungskompetenz

Version 2.4 · Mai 2012



anende Organisa
10°-Feedback
Schöpfung
Business Reenginee
Management
Public Managem
Kompetenzen
Realisierung
focus

Notes for: ME · I · YOU · IT

YOU

Notes for: ME · I · YOU · IT



Notes for: ME · I · YOU · IT

Notes for ME I YOU IT

ME

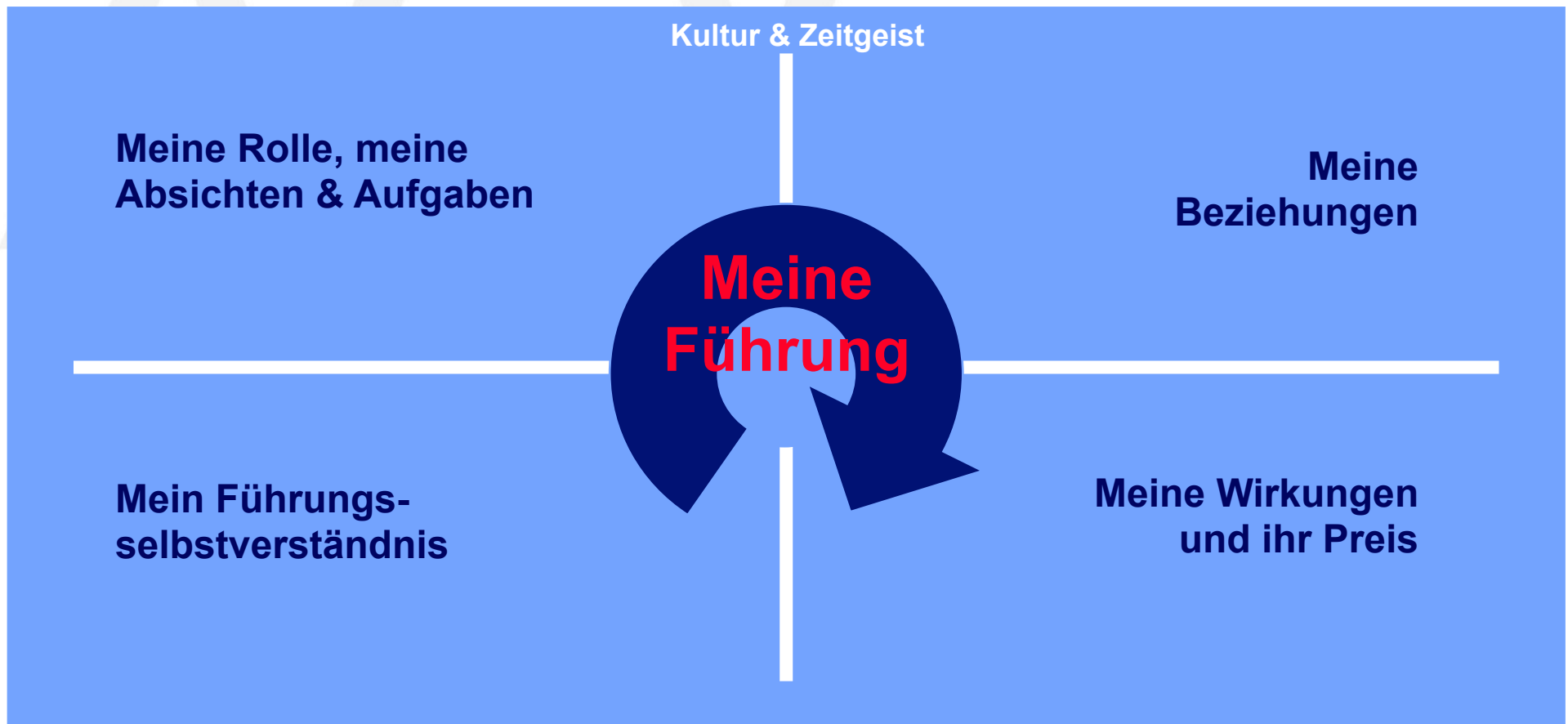
IT

Was ist die Wirkung meiner Führung?
Was war meine Absicht?
Welchen Preis bezahle ich?

Das Führungsverständnis von AOC – *in a nutshell*

© copyright by AOC Zürich Bern Berlin

Wie entsteht meine Führung?



Auf den Punkt gebracht

- **Führung ist Beziehungsgestaltung.**
Verstehen kann man das Führungsgeschehen nur, wenn man die Anteile aller Beteiligten in ihrem Wechselspiel versteht. *It takes two to tango!*
- **Führung beruht wesentlich auf Implizitem.**
Niemand führt nach Lehrbuch, sondern geprägt durch ein Führungsselbstverständnis, das im Laufe der eigenen (Führungs-) Biografie geronnen ist.
- **Entscheidend ist die Wirkung von Führung.**
Es gibt nicht „richtige“ und „falsche“ Führung, sondern mehr oder weniger wünschbare Wirkungen von Führung. Und diese haben ihren Preis.
- **Dennoch kann man Führungskompetenz bewerten.**
Ein Unternehmen kann explizite **Erwartungen** an die Führungskompetenz seiner Führungskräfte stellen. Und jede Führungskraft kann sich bemühen, diesen Erwartungen – durch **aktive Gestaltung des eigenen Anteils** – gerecht zu werden.

Worum geht es?

Es geht um Reflexion zum Zweck der Weiterentwicklung im Feld der Führungskompetenz.

Dabei sind methodisch drei Spannungsfelder zu klären:

- ✘ Tugend vs. Professionalisierung
- ✘ Reaktion vs. Intention
- ✘ Selbst-/Fremdbild vs. Kommentiertes SB

Tugend vs. Professionalisierung

Tugend

- ◆ **Führungskompetenz verstanden als Set von Tugenden, von denen gilt: „Mehr ist besser!“**
- ◆ **Keine Anpassung auf Funktion oder Stufe.**
- ◆ **Keine individuelle Konkretisierung der Erwartung.**

Professionalisierung

- ◆ **Führungskompetenz verstanden als Weg einer stetigen persönlichen Weiterentwicklung.**
- ◆ **Funktions- und stufengerechte Erwartungen.**
- ◆ **Explizite Konkretisierung der Erwartungen der Beziehungspartner einer Führungskraft.**

Reaktion vs. Intention

Reaktion

- ◆ Das methodische Setting bietet mögliche und wünschbare Verhaltensweisen an, auf die die Befragten reagieren können.
- ◆ Bsp.: 360°-Feedback, VG-Beurteilung, Zufriedenheitsumfragen etc.

Intention

- ◆ Führungskräfte müssen über ihre bewussten Intentionen reflektieren: Wie will ich die in mich gesetzten Erwartungen erfüllen?
- ◆ *Indirekt erschließbar:* Wie nimmt die Führungskraft die in sie gesetzten Erwartungen wahr?

Selbst-/Fremdbild vs. Kommentiertes SB

Selbst-/Fremdbild

- ◆ **Implizite Unterstellung, Selbstbild und Fremdbild müssten übereinstimmen.**
- ◆ **Implizite Unterstellung, das Fremdbild sei eher „wahr“.**
- ◆ **Gefahr des zunehmenden Opportunismus in der Führungsentwicklung.**

Kommentiertes Selbstbild

- ◆ **Fremdbilder können sehr heterogen sein: Wie kann man da übereinstimmen?**
- ◆ **Für die eigene Weiterentwicklung ist wichtig, die eigenen Intentionen bewusst zu reflektieren und zu erfahren, ob ihre konkrete Umsetzung von den Beziehungspartnern erkannt wird oder nicht.**

iScreen

Interaktives Screening der Führungskompetenz

- **iScreen** ist ein computergestützter Prozess zum interaktiven Screening der Führungskompetenz von Führungskräften.
- **iScreen** basiert auf einem explizit formulierten Erwartungsmodell eines Unternehmens an die Führungskompetenz seiner Führungskräfte.
- **iScreen** erlaubt, den eigenen Anteil bei der Entwicklung von Führungskompetenz im Selbstbild zu erfassen und zu spiegeln an Kommentaren relevanter Beziehungspartner.
- **iScreen** stimuliert die Reflexion und Gestaltung der eigenen Führungsrolle.

Die Startseite

Die Startseite enthält drei Blöcke

- ◆ **Das Erwartungsmodell**
Hier kann das Modell erfasst und gegebenenfalls überarbeitet werden.
- ◆ **Interview**
Hier wird das Selbstbild einer Führungskraft erfasst, bearbeitet und ausgedruckt.
- ◆ **Kommentare**
Hier wird das Selbstbild von den relevanten Beziehungspartnern kommentiert.

iScreen MyCompany

iScreen MyCompany
d | e | f | i

Startseite Release 1.5 - 10.10.2006

Erwartungsmodell
Erwartungen erfassen/bearbeiten
Erwartungsmodell ausdrucken

Interview
Ein Interview mit neuer Person durchführen
Daten einer befragten Person bearbeiten
Ergebnisse einer Person ausdrucken

Kommentare
Kommentar Vorgesetzte/r
Kommentar Mitarbeiter/innen
Kommentar Peers
Kommentar Kunden
Schlussprotokoll ausdrucken

100 Blättern

Das Modell erfassen

Das Erwartungsmodell:

- ◆ **Entwicklung**
In einem Workshop mit dem zuständigen Management.
- ◆ **Operationalisierung**
Als Titel einer Erwartung, mit einer Beschreibung.
- ◆ **Erfüllungsgrad**
Es wird immer unterschieden nach 3 Stufen, deren erste erforderlich für alle ist. Fakultativ können mögliche Beispiele zur Gestaltung der eigenen Führungsrolle im Hinblick auf die formulierten Erwartungen angegeben werden.

The screenshot shows the 'iScreen MyCompany' application window. The title bar reads 'iScreen MyCompany'. The main content area is titled 'Ersterfassung des Erwartungsmodells'. On the left, there is a sidebar with navigation options: 'Blättern', 'Layout: Ersterfass', 'Datensatz: 1', 'Summe: 27', and 'Sortiert'. The main form has the following fields:

- Schwerpunkt:** Business
- Erwartung 1:** Ergebnisorientierung
- Darunter verstehen wir:** Das Streben nach stetiger und nachhaltiger Verbesserung der Geschäftsergebnisse.
- Erfüllungsstufe:** I. Erforderlich, I. Basic, I. Indispensable, I. Indispensable
- Das heißt:** Strebt danach, anspruchsvolle Ziele zu setzen, und ergreift die notwendigen Maßnahmen, um sie gemeinsam mit anderen zu erreichen.

Das Modell ausdrucken

Das Erwartungsmodell:

- ◆ **Schwerpunkt**
Das Modell kann zum besseren Verständnis Schwerpunkte der formulierten Erwartungen bilden.
- ◆ **Erfüllungsgrad**
*Es wird immer unterschieden nach 3 Erfüllungsgraden
Als Spielregel gilt:
Der erste Erfüllungsgrad («Erforderlich») wird von allen Führungskräften erwartet.
Der dritte («Erstrebenswert») formuliert ein Ideal.
Der zweite («Erfreulich») ist ein Entwicklungsstadium dazwischen.*

The screenshot shows a window titled 'iScreen MyCompany' with a content area titled 'Erwartungsmodell' and subtitle 'Erwartungen an Führungskräfte – mit jeweils drei Erfüllungsstufen'. The content is organized into two main sections: 'Business' and 'People'. Each section has a 'Schwerpunkt' (Focus) and three 'Erwartung' (Expectation) levels, each with a description and three fulfillment stages (I. Erforderlich, II. Erfreulich, III. Erstrebenswert).

Business

Erwartung 1 Ergebnisorientierung
Darunter verstehen wir: Das Streben nach stetiger und nachhaltiger Verbesserung der Geschäftsergebnisse.

I. Erforderlich: Strebt danach, anspruchsvolle Ziele zu setzen, und ergreift die notwendigen Maßnahmen, um sie gemeinsam mit anderen zu erreichen.
II. Erfreulich: Geht über die ihm/ihr gesetzten Ziele hinaus und strebt nach höheren, gegebenenfalls «Best-in-class»-Zielen.
III. Erstrebenswert: Versteht es, ein System zu transformieren, um herausragende Ergebnisverbesserungen und eine Steigerung des Unternehmenswertes zu erreichen.

Erwartung 2 Strategieorientierung
Darunter verstehen wir: Das Denken auch über den eigenen Bereich hinaus. Strategisches Denken kann sich auf Funktionen, Prozesse, Produkte, Geschäftsfelder oder Märkte beziehen.

I. Erforderlich: Kennt sein eigenes Aufgabengebiet. Versteht dessen strategische Einbettung. Kann Möglichkeiten für Weiterentwicklungen erkennen und in den Strategieprozess einbringen.
II. Erfreulich: Entwickelt handlungsleitende Strategien ausgehend von Geschäftsbereichs- und Unternehmensstrategien.
III. Erstrebenswert: Kreiert langfristige Visionen für die strategische Unternehmensentwicklung.

People

Erwartung 3 Mitarbeiterentwicklung
Darunter verstehen wir: Das Entwickeln der Fähigkeiten der Organisation durch die Entwicklung der Mitarbeitenden zu Spitzenkräften oder deren Rekrutierung. Das Streben, Leben oder Karriere von Menschen positiv beeinflussen zu können.

I. Erforderlich: Ermutigt mit konstruktivem Feedback zu Verbesserungen und Weiterentwicklung.
II. Erfreulich: Erkennt Entwicklungsprioritäten und fördert aktiv deren Umsetzung.

© Copyright iScreen by AOC-Gruppe Zürich · Bern · Berlin v 1.0 22.10.2006 1

Eine Führungskraft erfassen

Das Interview:

- ◆ **Personendaten**
Angaben zum Unternehmen und zur Führungsperson.
- ◆ **Interview**
Das Interview zur Erfassung des Selbstbilds wird gestartet.
- ◆ *Hinweis 1: Von jeder Seite kommt man durch Click auf das **iScreen**-Logo zur Startseite zurück.*
- ◆ *Hinweis 2: Jederzeit kann auf jeder Seite zwischen vier Sprachen gewählt/gewechselt werden.*

The screenshot shows a web browser window with the title 'Kommentare'. The main content area is titled 'Person erfassen' and contains a form for entering data. The form has three input fields: 'Unternehmen' (containing 'MyCompany Musterbetrieb AG'), 'Vorname' (containing 'Alex'), and 'Name' (containing 'Huber'). Below these fields is a button labeled 'Interview starten'. At the bottom of the form, there is a field labeled 'Person' containing the text 'Huber Alex'. The left sidebar of the application shows a navigation menu with the 'iScreen' logo at the top, followed by 'Blättern', 'Layout: Person', and 'Datensatz: 13'. The bottom status bar of the browser shows '100%' zoom and 'Blättern'.

Selbstbild

Das Erfassen des Selbstbildes:

- ◆ **Die Erwartung**
Jeder Erfüllungsgrad einer Erwartung wird auf einer eigenen Seite dargestellt. Das ganze Modell muss bekannt sein.
- ◆ **Der eigene Anteil**
Es können bis maximal drei Dinge formuliert werden, die das eigene Tun zur Erfüllung der Erwartung beschreiben.
Man kann nur dann zum nächsten Erfüllungsgrad fortschreiten, wenn man drei Dinge hat formulieren können. Die Glaubwürdigkeit wird durch gezieltes Nachfragen des Interviewers erhärtet.
- ◆ **Die Formulierung**
Es wird in der dritten Person Einzahl formuliert, um später die Kommentare zu erleichtern.

iScreen MyCompany

Selbsteinschätzung

Huber_Alex
Schwerpunkt Business

Erwartung 1 **Ergebnisorientierung**
Darunter verstehen wir: Das Streben nach stetiger und nachhaltiger Verbesserung der Geschäftsergebnisse.

Erfüllungsstufe **I. Erforderlich**
Das heißt: **Strebt danach, anspruchsvolle Ziele zu setzen, und ergreift die notwendigen Maßnahmen, um sie gemeinsam mit anderen zu erreichen.**

Das erkennt man an

Erstens:	Zweitens:	Drittens:
Führt den Zielsetzungsprozess und vereinbart anspruchsvolle Ziele.	Verfolgt die Zielerreichung mit Nachdruck.	Bildet geeignete Teams, die die Zielerreichung gewährleisten können.

MyCompany Musterbetrieb AG Alex Huber 22.10.2006 - ?

Kommentare (1)

Das Erfassen der Kommentare:

- ◆ **Vorlage**
Das Selbstbild ist die Vorlage, die gezeigt und die es zu kommentieren gilt.
- ◆ **Kommentare**
Alle relevanten Beziehungspartner können das Selbstbild kommentieren. Beim Vorgesetzten wird der Kommentar im Einzelinterview erfasst. Bei allen anderen Beziehungsgruppen in Workshops, wobei nur ein Kollektivbild erhoben wird (darin können aber widersprüchliche Meinungen expliziert werden).
- ◆ **Antwortmöglichkeiten**
Zur Vereinfachung werden Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Sie können frei abgeändert und beliebig verändert oder durch freien Text ergänzt oder ersetzt werden.
Vgl. Bild auf der nächsten Seite.

Kommentare

iScreen MyCompany d | e | f | i

Huber_Alex
Schwerpunkt Business
Erwartung 1 **Ergebnisorientierung**
Darunter verstehen wir: Das Streben nach stetiger und nachhaltiger Verbesserung der Geschäftsergebnisse.

Erfüllungsstufe I. Erforderlich
Das heißt: **Strebt danach, anspruchsvolle Ziele zu setzen, und ergreift die notwendigen Maßnahmen, um sie gemeinsam mit anderen zu erreichen.**

Das erkennt man an

Erstens: Führt den Zielsetzungsprozess und vereinbart anspruchsvolle Ziele.	Zweitens: Verfolgt die Zielerreichung mit Nachdruck.	Drittens: Bildet geeignete Teams, die die Zielerreichung gewährleisten können.
---	--	--

Kommentar des/der Vorgesetzten: Einverstanden. Aber ich erwarte, dass es sich um einen Zielvereinbarungsprozess handelt.
>>> Gehe zum Schlusskommentar

Kommentar des/der Vorgesetzten: Einverstanden.
Einverstanden. Der Prozess der Organisationsentwicklung und der Teamförderung (Powerteams etc.) zeigt dies.

MyCompany Musterbetrieb AG Alex Huber 22.10.2006 · ?

Kommentare (2)

Kommentare

Huber_Alex
Business
Ergebnisorientierung
Das Streben nach stetiger und nachhaltiger Verbesserung der Geschäftsergebnisse.

Erfüllungsstufe I. Erforderlich
Das heißt: **Strebt danach, anspruchsvolle Ziele zu setzen, und ergreift die notwendigen Maßnahmen, um sie gemeinsam mit anderen zu erreichen.**

Das erkennt man an

Erstens: Führt den Zielsetzungsprozess und vereinbart anspruchsvolle Ziele.	Zweitens: Verfolgt die Zielerreichung mit Nachdruck.	Drittens: Bildet geeignete Teams, die die Zielerreichung gewährleisten können.
---	--	--

Kommentar des/der Vorgesetzten
Einverstanden. Aber ich erwarte, dass es sich um einen Zielvereinbarungsprozess handelt.
>>> Gehe zum Schlusskommentar

Antwortmöglichkeiten

- Einverstanden.
- Tendenziell einverstanden. Es braucht aber noch verstärkte Bemühungen.
- Ich kann dieses Verhalten nicht oder nur ungenügend erkennen.
- Hier erwarte ich mehr, nämlich:
- Das sehe ich noch positiver, nämlich:
- Das mag sein; aber ich kann es nicht selber beurteilen.
- Dieses Verhalten erscheint mir für diese Funktion kaum erforderlich.
- Diese Kompetenzstufe ist für diese Funktion nicht erforderlich.
- [Kein Kommentar]

Ist permanent sichtbar.

Klappt automatisch auf, wenn ein Textfeld angeklickt wird, worauf eine Antwort gewählt werden kann.

Ergebnis

Das Schlussprotokoll:

- ◆ **Kommentiertes Selbstbild**
Im Ergebnis des iScreen-Prozesses erhält die Führungskraft ein rund 20-seitiges Protokoll mit dem eigenen Selbstbild und allen Kommentaren dazu.
- ◆ **Auswertung**
Die Auswertung erfolgt im Rahmen eines Coachings durch den Interviewer. Ziel ist es, „Watch items“ zu identifizieren, bei denen die Führungskraft selber ansetzen kann zur weiteren Entwicklung ihrer Führungskompetenz.
- ◆ **Option**
Es besteht die Möglichkeit, innerhalb eines Führungsteams in einem moderierten Workshop auszutauschen, was die einzelnen Führungskräfte aus ihrer Analyse der Watch items an «Learnings» gewonnen haben und wie sie das Team bei deren Umsetzung unterstützen kann.

iScreen
MyCompany

Kommentiertes Selbstbild
Alex Huber

Schwerpunkt: Business
Erwartung 1: **Ergebnisorientierung**

Darunter verstehen wir: Das Streben nach stetiger und nachhaltiger Verbesserung der Geschäftsergebnisse.

Erfüllungsstufe I: Erforderlich Ergebnisorientierung

Das heißt: **Strebt danach, anspruchsvolle Ziele notwendigen Maßnahmen, um sie zu erreichen.**

Selbsteinschätzung: *Führt den Zielsetzungsprozess und vereinbart anspruchsvolle Ziele.* *Verfolgt die Ziele mit Nachdruck.*

Kommentar des/der Vorgesetzten: *Einverstanden. Aber ich erwarte, dass es sich um einen Zielvereinbarungsprozess handelt.* Einverstanden.

Kommentar der Mitarbeitenden: *So stimmt das nicht. Wir haben keine individuellen Ziele definiert vereinbart. Klar sind nur die finanziellen Ziele.* Einverstanden.

Kommentar der Peers: *Einverstanden.* Einverstanden.

© Copyright iScreen by AOC-Gruppe Zürich · Bern · Berlin

Erfüllungsstufe II: Erfreulich Ergebnisorientierung

Das heißt: **Geht über die ihm/ihr gesetzten Ziele hinaus und strebt nach höheren, gegebenenfalls «Best-in-class»-Zielen.**

Selbsteinschätzung: *Vergleicht die eigenen Zielsetzungen mit Markt und Konkurrenten und versucht, dieses Benchmarking zu überreffen.* *Hat die grundsätzliche Denkhaltung, Bestleistungen anzustreben.* *Handelt in der Umsetzung der Ziele kompromisslos.*

Kommentar des/der Vorgesetzten: *Einverstanden.* Einverstanden. *Einverstanden. Aber «kompromisslos» kann auch negative Auswirkungen haben. Evtl. ist ein kleiner Umweg manchmal besser.*

Kommentar der Mitarbeitenden: *Einverstanden.* Einverstanden. *Einverstanden. Aber uns ist nicht ganz klar, was mit «kompromisslos» gemeint ist.*

Kommentar der Peers: *Tendenziell einverstanden. Es braucht aber noch verstärkte Bemühungen. Die Resultate liegen z.T. einfach noch nicht vor.* Einverstanden. *Hier erwarten wir mehr, nämlich: Man muss immer auch links und rechts schauen und Auswirkungen bedenken. Manchmal muss man auch Kompromisse schließen können.*

MyCompany Musterbetrieb AG Alex Huber
MyCompany Musterbetrieb AG Alex Huber
22.10.2006 - 2

Sieben Jahre Erfahrungen

- Die Führungskräfte tun sich nicht leicht mit der Formulierung ihres Selbstbildes. Das Ringen um Klarheit – „*Was tue ich eigentlich?*“ – wird aber als ein sehr fruchtbarer Reflexionsprozess erlebt.
- Die Interviewtechnik fördert realistische Selbstbilder.
- Die Kommentare aller Beziehungspartner erfolgen differenziert und fair. Die Methode erleichtert klare, nachvollziehbare Stellungnahmen.
- Die Auswertungsgespräche gestatten es, die wichtigsten „Watch items“ gemeinsam herauszuarbeiten und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln.
- **iScreen** bewährt sich sowohl in den Augen der betroffenen Führungskräfte wie auch in den Augen ihrer Beziehungspartner sehr gut.

Das Tool kann auch verwendet werden, um den Umgang mit explizit formulierten Erwartungen in Nicht-Führungsthemen zu reflektieren: z.B. interdisziplinäre oder bereichsübergreifende Zusammenarbeit.

Aufwand

- **Erfassen des Selbstbilds**
Zwei Stunden im Einzelinterview.
- **Erfassen der Kommentare**
Pro Führungskraft eine Stunde Einzelinterview mit dem Vorgesetzten.
Pro Gruppenworkshop – Mitarbeitende, Peers oder Kunden – 1-2 Stunden.
- **Erarbeiten der Learnings**
2-3-stündiges Coaching mit der Führungskraft.
- **Technik**
Das Programm *iScreen* läuft in einer Run-time-version von FileMakerPro auf jedem Mac oder PC. Die Bedienung erfolgt in der Regel durch den Interviewer.

© Copyright (2012) für Methode und Programm by AOC Unternehmensberatung Zürich



Christoph Clases
Partner



Felix Frei
Partner



Werner Duell
Partner



Andreas Alioth
Senior Advisor

AOC Unternehmensberatung

- ▲ Wir unterstützen kompetente Führungskräfte, Teams und Organisationen in Balance und Entwicklung.
- ▲ Wir coachen, entwickeln Konzepte, gestalten Prozesse.
- ▲ Wir wechseln die Optik, um Optionen zu öffnen.
- ▲ Wir stören, aber es lohnt sich.

Dr. Felix Frei, AOC Unternehmensberatung · Bergstraße 134 · CH-8032 Zürich · 044 383 39 36 · felix.frei@aoc-consulting.com · www.aoc-consulting.com