

Methodik des Leadership Audits

Aussagekraft, Zulässigkeit und Verlässlichkeit

hr7 Human Resources Management, im Januar 2012
Stefan Bommeli

Erweiterung der
Führungskompetenz
durch Reflexion und
Feedback.

Was ist ein Leadership Audit (LA)

Ein LA bietet einen Entwicklungsrahmen für Menschen, die im beruflichen Umfeld mit Führungsaufgaben betraut sind, die in dieser Aufgabe wachsen wollen und folglich individuelle Rückmeldungen und Entwicklungsmöglichkeiten suchen. Das Ziel eines LA ist immer die Reflexion und Erweiterung des eigenen Führungsverhaltens und damit der Führungskompetenz.

Beachten Sie dazu die umfassende Beschreibung auf www.hr7.ch/leadership-audit.

Leadership: Menschenführung

Audit: Überprüfung

Das Wort ‚*Leadership*‘ bedeutet, dass sich ein LA auf einen Führungskontext bezieht und dass dort nicht betriebswirtschaftliches Know-how, sondern „Menschenführung“ im Zentrum steht. Das Wort ‚*Audit*‘ bezieht sich zum einen auf eine breit abgestützte Auseinandersetzung, welche durchaus Aspekte einer Überprüfung beinhalten kann. Zum anderen leitet sich Audit von „zuhören“ ab und passt zum intensiven, partnerschaftlichen Einbezug des Teilnehmenden.

Im vorliegenden Dokument wird die von hr7 verwendete Methodik erläutert und mit 7 Grundsätzen und 7 methodischen Werkzeugen beschrieben.

Warum eine Methodik?

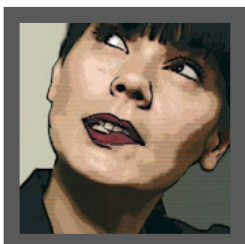
Ein Leadership Audit soll in Bezug auf einen Menschen zulässige und verlässliche Aussagen und Entwicklungsmöglichkeiten liefern. Wichtig dabei ist, dass der Teilnehmende die Rückmeldungen aus Feedbackgespräch und schriftlichem Bericht als stimmig empfindet – was sich nicht zuletzt in einem ‚Bauchgefühl‘ äussert.

Das allein genügt jedoch nicht, denn:

- zum einen sind weitere Personen, z.B. die vorgesetzte Führungskraft oder auch Vertretende des Human Resources involviert, die Nachvollziehbarkeit und Stringenz fordern,
- zum anderen ist es ab und zu der Fall, dass der Teilnehmende selber zu anderen Erkenntnissen kommt als die Auditoren, oder andere Schlüssen zieht z.B. in Bezug auf seine Weiterentwicklung und sein Potenzial.

Die primäre Absicht einer Methodik ist nicht, dem Teilnehmenden zu *beweisen*, dass die Aussagen eines LA richtig sind. Eine Methodik ist für hr7 wichtig, um uns selber zu überprüfen und ausreichend Gewähr zu verschaffen, dass unsere Rückmeldungen zulässig und verlässlich sind und ein LA somit schlüssig und tatsächlich richtungsweisend ist. Ein LA erbringt vor allem dann einen klaren Nutzen, wenn die Erkenntnisse akzeptier- und umsetzbar sind, denn nur so können sie eine nachhaltige persönliche Entwicklung ermöglichen.

Methodik vergrössert
Nachvollziehbarkeit,
Transparenz und
Akzeptanz



Methodik aus der qualitativen Sozialforschung

Ein LA beinhaltet keine quantitativen Methodenⁱ, auch wenn es von quantitativen Elementen, etwa einem korrespondierenden Test, ergänzt werden kann. Die im LA verwendeten Vorgehensweisen sind ausschliesslich qualitativ. Es macht folglich Sinn, ein LA entlang gewisser Grundsätze und Vorgehensweisen der qualitativen Sozialforschungⁱⁱ zu gestalten.

Ein LA ist keine Forschungsmethode und dient nicht der Forschung (im wissenschaftlichen Sinne). Es fokussiert auf ein Individuum und will ihm Rückmeldungen, Impulse und Entwicklungsthemen zukommen lassen – welche nicht nur fördern, sondern auch fordernⁱⁱⁱ müssen. Die Methodik eines LA muss an seine Zielsetzung und den Kontext des Teilnehmenden angepasst werden.

Erkenntnisse über einen einzelnen Menschen in seinem Kontext gewinnen.

Methodische Grundsätze eines LA

Angelehnt an die Postulate der qualitativen Sozialforschung^{iv} werden für das LA im Kontext von Praxis und Anwendung folgende sieben Grundsätze definiert:

1. Mensch im Zentrum

Im Zentrum steht der Mensch, ein einzelnes Individuum. Der Mensch und seine Aufgaben ist Ausgangslage, direkter Zugang und Ziel der Fragestellung eines LA.

2. Kontextorientierung

Fragestellungen beziehen sich immer auf den beruflichen Kontext des Teilnehmenden und dort zum einen auf die unmittelbare, konkrete bzw. erlebte Vergangenheit, zum anderen auf die professionelle Zukunft.

3. Den Menschen als Ganzheit betrachten

Es ist das Ziel, den Menschen in seiner Ganzheit zu erfassen – auch wenn dies niemals vollständig möglich sein wird – ihn insgesamt würdigen und ihm gerecht werden muss stets das oberste Ziel darstellen. Dazu gehört auch, dass der Teilnehmende als Gegenüber auf gleicher Augenhöhe und als Partner im Prozess betrachtet wird.

4. Präzise Beschreibungen

Umfassende mündliche und schriftliche Beschreibungen, etwa die Selbstbewertung, das Feedbackgespräch oder der schriftliche Bericht, sind wichtige Elemente im Erfassen und Vermitteln von Zusammenhängen. Der Sprache kommt in einem LA grosse Bedeutung zu – dies zeigt gleichzeitig eine Grenze des LA bei Menschen, die Mühe mit Sprache bekunden.

5. Qualifizierte Wahrnehmung und Interpretation

Antworten sind in einem LA nicht allein durch direkte Beobachtungen, sondern auch durch Interpretationen, durch eigene Wahrnehmungen^v (Resonanz) sowie durch Intuition und Gefühle zu gewinnen. Die dazu verwendeten Vorgehensweisen müssen wertschätzend und nachvollziehbar angewendet werden. Entsprechend qualifiziert, selbstreflektiert und erfahren müssen die Begleitenden sein. Ein Erfahrungshintergrund im Bereich Führung bzw. Human Resources sowie solide psychologische Kenntnisse sind unablässig.

6. Offenheit

Der Prozess eines LA ist von Offenheit geprägt: Nie darf zu Beginn schon ein fester Schluss vorliegen, nie darf der Auftrag schon ein Resultat vorneweg nehmen, nie ist eine im laufenden Prozess gewonnene Erkenntnis unumstösslich. Ein LA ist immer iterativ^{vi}.

7. Zwei Begleitende

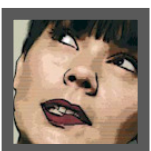
Ein LA ist von der Subjektivität der Auditoren geprägt. Unabhängig von deren

Humanistisches Menschenbild als Grundlage

Sprache als beschreibendes, klärendes Medium.

Qualifizierte Unterscheidung von Beobachtung, Interpretation und Intuition.

Keine vorschnellen Schlüsse, keine starren Abläufe.



professionellen Erfahrung und Haltung ist es wichtig, dass jeweils zwei Begleitende mitwirken, damit deren Eindrücke abgeglichen und so auch hinterfragt werden können.^{vii}

Methodische Werkzeuge des LA

Auf Basis oben formulierten Grundsätze werden im LA folgende Werkzeuge angewendet, um Schlüsse zu ermöglichen:

1. Analyse der Selbstbewertung

Durch die Selbstbewertung werden zum einen das Wissen über sich selber und die Erfahrung zum eigenen Denken und Handeln, die ein Teilnehmender bereits mitbringt, zugänglich.

Zum anderen wird die Selbstbewertung, welche der Teilnehmende durch Erläuterungen, Beschreibungen und Erfahrungsberichte ergänzt, überprüft und hinterfragt, und zwar:

- in Bezug auf die Tiefe der Antwort im Kontext der Frage.
- in Bezug auf die Aspekte, die der Teilnehmende einbezieht oder weglässt.
- in Bezug auf die Aspekte, die der Teilnehmende als besonders wichtig erachtet.
- in Bezug auf Klarheit (Sprache/ Inhalt).
- in Bezug auf die Kohärenz der Antworten verschiedener Fragen.
- in Bezug auf Hinweise zu weiteren wichtigen Themen, die zwar nur am Rande oder ein wenig versteckt auftauchen, jedoch bedeutsam sind.
- in Bezug auf den Zusammenhang zwischen Rating^{viii} und Antwort.

2. Vergleich mit einem Kompetenzmodell von Führung

Die Auditoren eines LA arbeiten mit einem Führungskompetenzmodell. Dieses beinhaltet ein Set von Kompetenzen, welche direkt (z.B. ‚Fähigkeit Ziele zu vereinbaren‘) oder indirekt (‚Konfliktfähigkeit‘) mit Führung zusammenhängen, sowie deren Beschreibungen, Beobachtungsdimensionen und begünstigenden bzw. grundlegenden Haltungen und Wertvorstellungen. Aussagen des Teilnehmenden werden in diesem Orientierungsraster eingeordnet. Zunächst wird das Gesamtbild überprüft: Stützt sich der Teilnehmende auf ein breites Feld von Kompetenzen ab oder fehlen ganze Bereiche (ist zum Beispiel ‚Fördern‘ sehr ausgeprägt, ‚Fordern‘ aber kaum).

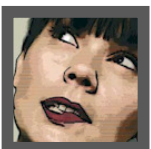
Gleichzeitig wird die Tiefe einer Kompetenz erfragt:

- Liefert der Teilnehmende so genannte Schlagwörter und hat sich zu diesen jedoch keine eigene Meinung gebildet oder diese im Austausch gefestigt und damit zu seiner persönlichen Ansicht reifen lassen?
- Ist er in der Lage, Beispiele aus eigener Erfahrung zu berichten? Sind dies nur Positivbeispiele, oder hat er auch schon Grenzen erfahren und sich ausserhalb seiner Komfortzone bewegt?
- Sind seine Beispiele in der fernen oder nahen Vergangenheit? Sind gewisse Erlebnisse noch unverarbeitet?
- Erkennt er sein Handeln auch aus dem Blickwinkel der anderen, z.B. seiner Mitarbeitenden, und stellt er deren Fähigkeiten und Verhaltensweisen in den Kontext seiner Führungsarbeit?

Was weiss der Teilnehmende bereits über sich – mehr oder weniger bewusst?

Führungskompetenz als Synthese aus gelebten und voneinander abhängigen Kompetenzen.

Qualität und Tiefe der Auseinandersetzung mit Führung hinterfragen.



Der Teilnehmende des LA als Mitwirkenden verstehen.

3. Der Teilnehmende als Überprüfender

Der Fokus eines LA liegt auf der Weiterentwicklung des Teilnehmenden^{ix}. Daher bringt der Teilnehmende häufig eine grosse Offenheit mit– er nimmt ja auch freiwillig teil. Entsprechend kann der Teilnehmende als ‚Überprüfender‘ von Erkenntnissen und Schlüssen aktiv eingebunden werden:

- Durch Fragen, ob er eine Wahrnehmung oder einen Schluss der Auditoren nachvollziehbar findet.
- Durch die Frage, ob eine Aussage über ihn aus seiner Sicht stimmt.
- Durch Entgegennehmen von Zustimmung – oder Ablehnung.
- Durch Beobachten seiner Reaktion (z.B. Betroffenheit).
- Durch weiterführende Fragen des Teilnehmenden in gleicher Richtung oder im Zusammenhang mit einer Feststellung.

Aus der Interaktion mit dem Teilnehmenden entstehen neue Erkenntnisse, die bei statischer Betrachtung verborgen bleiben.

4. Interaktion

Das Gespräch in einem LA ist überaus interaktiv gestaltet und verläuft nicht nach einem starren Muster. Dadurch wird es möglich, den Teilnehmenden individuell zu fordern:

- ihn um Erklärungen, Begründungen, Diskussionen zu bitten
- ihn zu hinterfragen, zu provozieren und konfrontieren
- ihn auf neue Themenfelder, neue Zusammenhänge und neue Perspektiven zu bringen.

Eine Reihe von Kompetenzen im persönlichen, zwischenmenschlichen und auch methodischen Bereich lassen sich direkt aktivieren und beobachten.

5. Resonanz und Spiegelung

Die Begleitenden des LA übernehmen für den Teilnehmenden die Aufgabe, „Resonanzraum“ zu sein: Sie nehmen subjektiv den Teilnehmenden, sein Auftreten und Wirken und was dies beim Begleitenden selber auslöst wahr. Sie beobachten, was der Teilnehmende bei ihnen auslöst: Sie „schwingen“ also mit^x.

Dies verlangt zum einen einige Übung: Zwar ist es leicht zu spüren, dass das Gegenüber einen z.B. langweilt oder angreift, verlangt ist jedoch zu erklären, wie das genau geschieht und was der Teilnehmende konkret tut, um dies auszulösen (und was er folglich anders tun könnte, wenn er will).

Zum anderen macht Resonanz nur Sinn, wenn das Wahrgenommene dem Teilnehmenden gegenüber gespiegelt wird, wenn er also unmittelbar mit den subjektiven Wahrnehmungen der Begleitenden konfrontiert wird.

- Der Teilnehmende kann so direkt reagieren. Kennt er das?
- Der Teilnehmende erlebt unmittelbar und mit Begründung, was er auslösen kann. Was sagt er dazu? Wie geht er damit um?
- Der Teilnehmende kann, wenn ihm die geschilderte Wahrnehmung gänzlich fremd ist, eine Beobachtungs- oder auch Feedbackaufgabe für seinen Alltag mitnehmen.

Erst durch die Spiegelung können die Auditoren die durch Resonanz wahrgenommenen Erlebnisse richtig einordnen und entsprechend formulieren.

Dem Teilnehmenden subjektiv schildern, was die Auditoren wahrnehmen.

6. Übertragung von Kompetenzen auf neue Situationen

Kompetenzen, also Fähigkeiten, sind niemals standardisierbar, sondern immer



individuell, von der Persönlichkeit und damit von Werthaltungen und Erfahrungen des bisherigen (Berufs-)Lebens geprägt. Die Frage, ob eine scheinbar vorhandene Kompetenz, die bisher erfolgreich angewendet wurde, auch in zukünftigen Situationen zur Verfügung steht, kann daher nie abschliessend beantwortet werden. Folgende Aspekte helfen, Schlüsse dennoch zu ermöglichen:

Kompetenzen weitgehend vernetzt betrachten.

– Der Einbezug der Gesamtheit des Teilnehmenden und das Zusammenwirken seiner verschiedenen Kompetenzen. Ob eine vorhandene Kompetenz auch in Zukunft angewendet werden kann, wird nicht nur von deren Ausprägung und Tiefe bestimmt, sondern auch von weiteren Kompetenzen wie z.B. Selbstbeobachtungsfähigkeit, Belastbarkeit oder Anpassungsfähigkeit.

Lernfähigkeit und Lernwille einbeziehen.

– Der Einbezug der Lernfähig- und Lernwilligkeit des Teilnehmenden. Dies bezieht sich auch auf seine Bereitschaft und Fähigkeit, andere (z.B. Mentoren) um Unterstützung zu bitten. Lernfähigkeit und -wille kann die Umsetzung einer Kompetenz in einem neuen Kontext überproportional beeinflussen.

Die Lernfähig- und Lernwilligkeit des Teilnehmenden wird auch durch seinen Umgang mit den Rückmeldungen und aufgezeigten Entwicklungsmöglichkeiten des LA erkennbar.

Klären, welche Entwicklungsfelder das aktuelle Berufsumfeld zulässt bzw. ermöglicht.

– Der Einbezug des zukünftigen Kontexts, soweit bekannt: Werden das berufliche Umfeld und die Menschen dort mehr oder weniger Defizite tolerieren? Wie viel Zeit würde dem Teilnehmenden zugestanden, um wichtige Entwicklungsschritte zu unternehmen? Wie folgenreich könnten sich Fehler bzw. Fehlverhalten auswirken? Wie wohlwollend und ganz allgemein entwicklungsorientiert ist dieser Kontext?

Die Dynamik des bisherigen (Berufs-) Lebens erfassen.

– Der Einbezug der unmittelbaren Vergangenheit des Teilnehmenden und ihrer Dynamik: Ein Teilnehmender, der sich in den letzten 10 Jahren im positiven Sinne deutlich bewegt und entwickelt hat, dürfte diese Dynamik sehr viel wahrscheinlicher fortsetzen, als ein Teilnehmender, der sich statisch verhalten oder ganz allgemein wenig in sich und sein Umfeld investiert hat.

Kombination mit anerkannten Testverfahren.

– Der Einbezug und Vergleich mit einem Testverfahren, z.B. der auf den ‚Big Five‘ aufbauende Persönlichkeitstest NEO (Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae).

7. Einbezug der direkt vorgesetzten Führungskraft

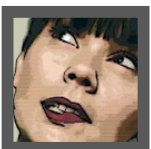
Der Abschluss des LA bildet das Gespräch mit dem direkten Vorgesetzten, allenfalls in Begleitung von Human Resources (Feedbackgespräch). Deren Rückmeldungen, Ergänzungen oder Präzisierungen sind wesentlich für die schlussendlich gewonnenen Erkenntnisse.

Gewisse Entwicklungshinweise des LA empfehlen aus dem gleichen Grund, Feedbacks der eigenen Mitarbeitenden oder Kolleginnen und Kollegen einzuholen. Der Teilnehmende verifiziert und konkretisiert in eigener Regie neu gewonnene Erkenntnisse. Ein LA ist somit ein Prozessschritt, der – wie jede Entwicklung – weiterführt, befähigt jedoch nicht abschliessend ist.

Personalentwicklung – auch im persönlichen Bereich – ist eine Führungsaufgabe.

Schlussgedanken

Ein LA ist ein persönlicher Prozess, nicht nur für den Teilnehmenden, sondern auch für die Auditoren. Der Hintergrund kann nur ein humanistisches Menschenbild sein, das auf die Entwicklungskraft und –fähigkeit jedes Menschen baut. Ein LA muss direkt, klar, bisweilen auch provokativ oder sogar etwas schmerzhaft sein – jedoch



immer mit einer Haltung von Wertschätzung, Anteilnahme und Respekt. Ein LA liefert nicht Hinweise für das ganze Leben, sondern konkrete Hilfestellungen, Fähigkeiten und Verhaltenserweiterungen in Bezug auf den nächsten Schritt bzw. die nächsten Schritte. Daran muss es sich messen.

Anmerkungen

- i Quantitative Methoden in der Sozialforschung umfassen alle Vorgehensweisen zu numerischen Darstellungen empirischer Sachverhalte wie auch zur Unterstützung von Schlussfolgerungen mit den Mitteln der Inferenzstatistik (schliessende Statistik). Unter qualitativer Sozialforschung wird die Erhebung und Auswertung nicht standardisierter Daten verstanden. Die Untersuchung konzentriert sich dabei nicht auf grosse Populationen und Stichproben daraus, sondern auf qualitativ zu erforschende Einzelfälle. Besonders häufig werden dabei interpretative und hermeneutische Methoden verwendet.
- ii Qualitative Methoden haben in der Forschung der letzten Jahrzehnte deutlich an Bedeutung gewonnen, da sie ergänzend zu qualitativen einige Vorteile besitzen, die gerade in Bezug auf das Individuum und Fragen des vertieften Verstehens von Wirkungsweisen hilfreich sind.
- iii Ein LA kann durchaus sehr konfrontierende und provozierende Elemente enthalten, welche oft auch von den Teilnehmenden gewünscht und erbeten werden.
- iv Literaturhinweis: Philipp Mayring, Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum Qualitativen Denken (2002).
- v Die Begleitenden übernehmen die Aufgabe für den Teilnehmenden „Resonanzraum“ darzustellen: Was nehmen sie vom Teilnehmenden wahr, wie nehmen sie ihn wahr, was löst er bei ihnen aus – um ihm das zurückzuspielen.
- vi Iterativ: Durch schrittweise Annäherung, durch zunehmendes Einkreisen bestimmbar.
- vii Wenn nur einer bzw. eine der Begleitenden einen Schluss zieht oder einen Eindruck gewinnt, ist die Aussagekraft wesentlich schwächer, als wenn beide zu diesem Schluss oder Eindruck gelangen.
Da ein LA eine Interaktion darstellt, werden sich im Gespräch nicht nur der Teilnehmende, sondern auch die Begleitenden verändern. Bei zwei Begleitenden ist dieser Prozess überschaubarer und falls ein Begleitender in eine intensivere Interaktion eintritt, kann der Zweite beobachten und nachvollziehen, was abläuft.
- viii Jede Frage der Selbstbewertung muss vom Teilnehmenden mit einem Rating, also einer Note auf einer Viererskala, versehen werden (Wie erfüllt der Teilnehmende aus seiner Sicht diese Kompetenz?)
- ix Ein LA ist primär ein Entwicklungsanlass. Zwar können Selektionsfragen eine Rolle spielen, der Teilnehmende erhält jedoch Zeit und Raum, sich zu entwickeln und an sich zu arbeiten und meist ist die Frage eines Funktionswechsels nicht unmittelbar.
- x Wahrnehmung ist als Realität zu betrachten, sei es direkte (sensorische) Wahrnehmung, oder indirekt (durch Eindrücke/ Gefühle/ Stimmungen). Dies ist bedeutsam, da viele Menschen ähnlich – natürlich niemals gleich – wahrnehmen.

