
Management-Kompetenz

W. Gross-Fengels

Hamburg

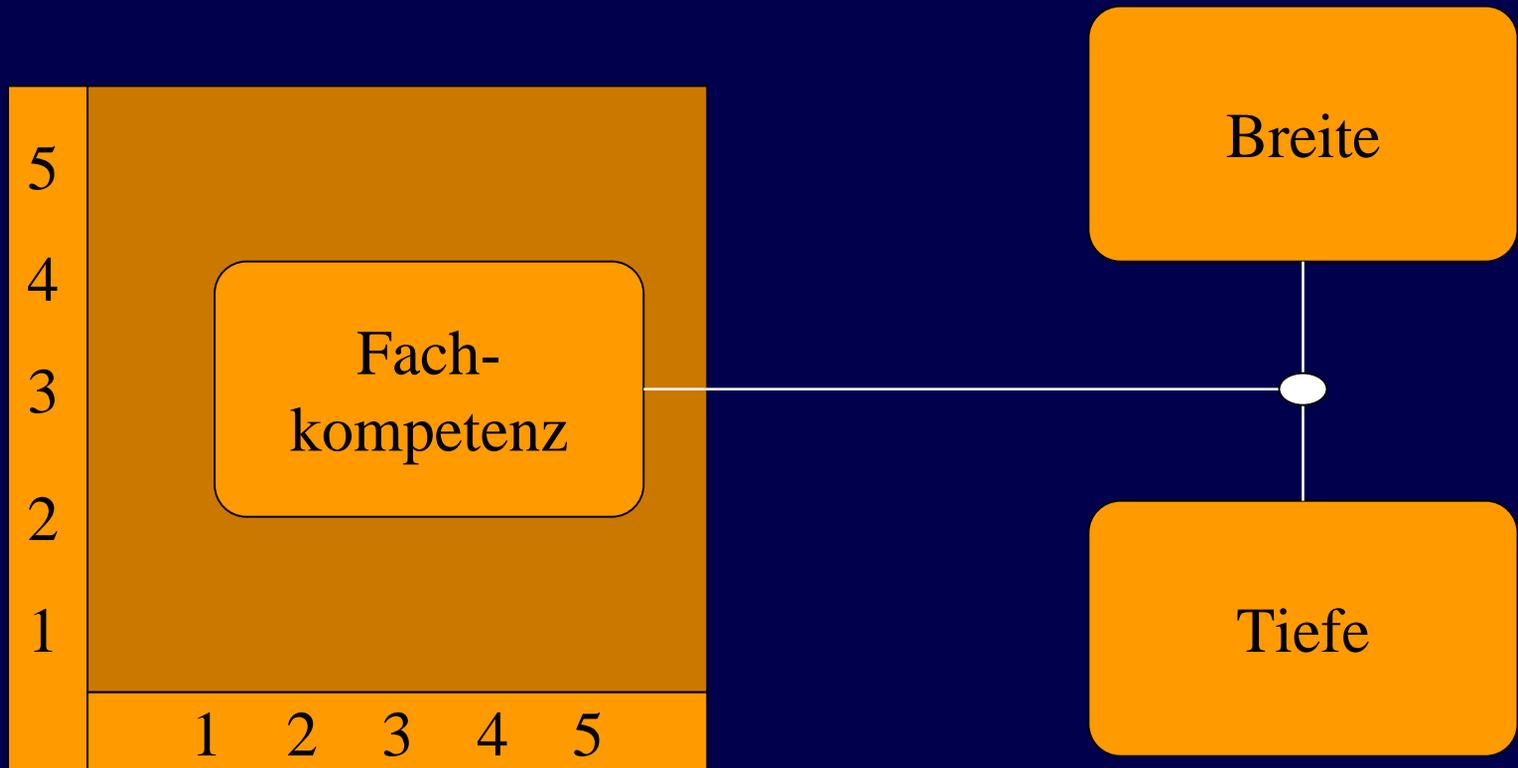
Abschätzung des Management-Potentials von Führungskräften

- Fachkompetenz
- Sozialkompetenz
- Führungskompetenz
- Integrationskompetenz
- Unternehmerkompetenz

Quelle: Egon Zehnder International

Management-Kompetenz

Portfolio - System



1 = sehr niedrig; 5 = sehr hoch

Fachkompetenz

Indikatoren - Breite

- denkt generalistisch und funktionsübergreifend
- ist kompetent im eigenen Verantwortungsbereich zu unmittelbar angrenzenden Funktionen bzw. Aufgabenstellungen
- kennt Schwerpunkte/Anforderungen anderer Bereiche/Funktionen
- arbeitet in interdisziplinären Projekten
- ist bereit, sein Wissen aus internen und externen Quellen zu verbreiten
- denkt nicht eingeeengt, nimmt externe Kompetenz zu Hilfe

Fachkompetenz

Indikatoren - Tiefe

- spezialisierte Ausbildung bzw. Qualifikation und Kontinuität des beruflichen Werdeganges in entsprechenden Branchen bzw. Funktionen
- hat Expertenwissen in bestimmten Bereichen/Branchen und/oder Funktionen
- bildet sich weiter, erweitert sein Spezial-Know-how
- denkt innovativ und kreiert neue Ideen/Produkte/Methoden/Instrumentarien
- ist engagiert in branchen- bzw. funktionspezifischen Gremien intern/extern wie auch national/international

Quelle: ...

Sozialkompetenz

Indikatoren - Durchsetzungsfähigkeit

- verliert Ziel nicht aus dem Auge / erinnert an Ziel
- setzt eigenen Standpunkt auch gegen Widerstände durch
- vermeidet Umwege
- entzieht sich nicht Konkurrenzsituationen
- bedenkt Folgen seiner Entscheidungen
- schiebt Entscheidungen nicht auf / auf andere ab
- andere übernehmen seine Ideen, Ziele, Methoden, Vorschläge
- andere akzeptieren seine Führungsrolle / bieten Führungsrolle an
- Eigenmotivation, Durchhaltevermögen, Vitalität

Sozialkompetenz

Indikatoren - Teamfähigkeit

- erkennt Probleme / Gefühle anderer
- schätzt die eigene Wirkung auf andere realistisch ein
- legt Ziele, Absichten, Methoden seines Verhaltens offen
- bietet Beratung an
- bringt anderen Vertrauen entgegen/ unterstellt guten Willen
- setzt sich nicht auf Kosten anderer durch
- versorgt andere mit Informationen
- hält keine wichtigen Informationen zurück
- Integrationsvermögen
- Motivations-/Begeisterungsfähigkeit

Führungskompetenz

Indikatoren - Zielorientierung

- formuliert Arbeitsziele
- stimmt Arbeitsabläufe aufeinander ab, setzt Ordnungskriterien
- geht strukturiert und systematisch vor
- überprüft Zielerreichung
- richtet unterschiedliche/konkurrierende Interessen auf ein Ziel aus
- strebt danach, Ergebnisse eigener Arbeit zu verbessern
- verrichtet Arbeiten ohne Druck durch andere
- geht von sich aus auf andere zu/beginnt mit Gespräch

Führungskompetenz

Indikatoren - Mitarbeiterorientierung

- definiert Spielregeln und gibt Orientierung
- geht auf Mitarbeiter ein, ohne sein Konzept aufzugeben
- erkennt, wo und wodurch Konflikte entstehen und strebt Lösungen an
- schützt Mitarbeiter vor (unnötigen) Problemen
- teilt Erfolgserlebnisse mit anderen
- setzt keine Pressure / Machtmittel ein
- agiert als Coach, hilft anderen aus Schwierigkeiten
- hört zu, unterbricht andere nicht, nimmt sich Zeit für das Gespräch

Integrationskompetenz

Indikatoren - Interkulturelle Sensitivität

- ist mehrsprachig (Englisch/Französisch/Spanisch/etc.)
- kann auch internationale Beziehungsnetze herstellen
- kennt Unterschiede bei der Erreichung von „business success“ in verschiedenen Regionen
- kommuniziert effizient und verständlich im internationalen Rahmen
- kennt und pflegt regionale Umgangsformen mit Kompetenz und Souveränität
- kann seine Kompetenz überzeugend im internationalen Rahmen umsetzen

Integrationskompetenz

Indikatoren - Veränderungsbereitschaft

- hat in der Vergangenheit Veränderungen bewirkt
- ist bereit, unpopuläre Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen
- demonstriert permanent Willen zu Verwandlung und Verbesserung
- kann sich von herkömmlichen Handlungsmustern lösen, entwickelt Alternativen und Szenarien
- besitzt innere Stärke, widersteht Gruppendruck, ist sreßrestistent
- übernimmt Verantwortung für eigenes Handeln
- denkt breit und global, ist mobil

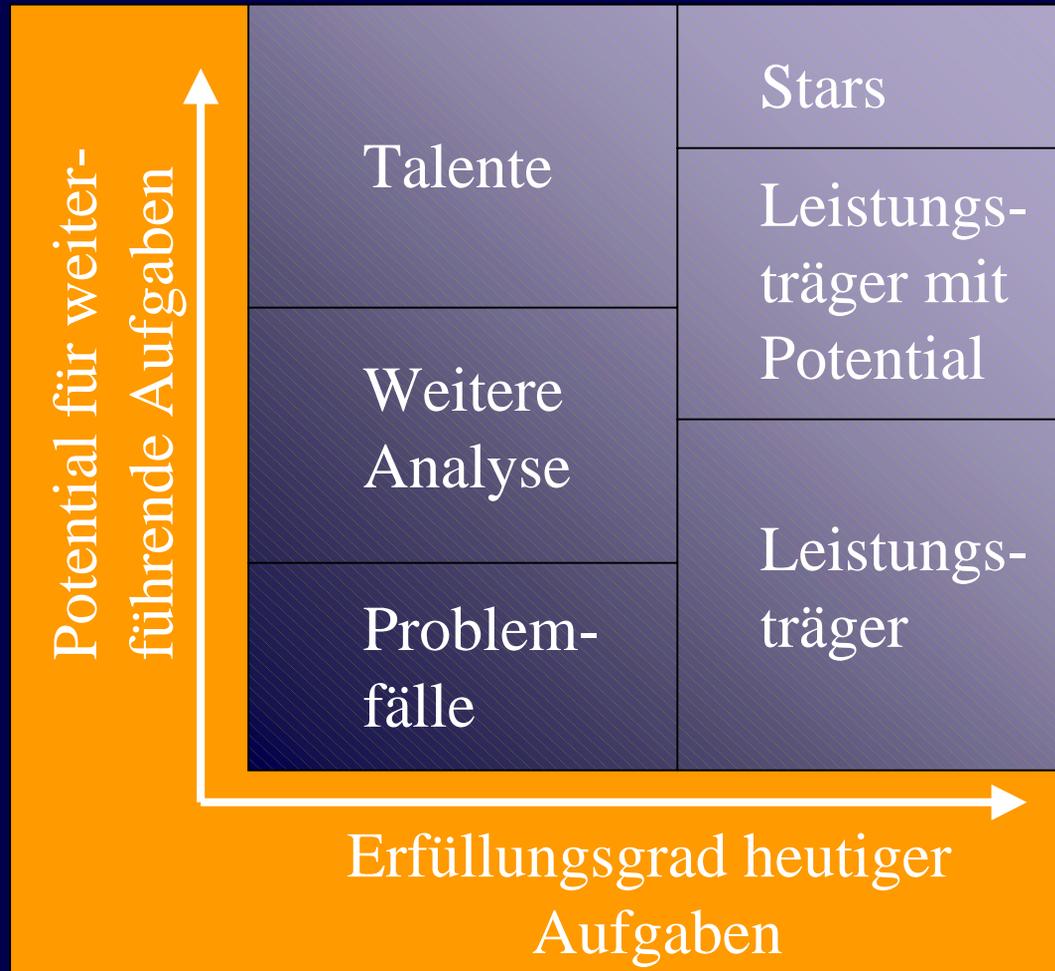
Unternehmerkompetenz

Indikatoren - Ergebnisorientierung

- arbeitet ergebnisorientiert
- beurteilt Geschäfte aus Ertragsgesichtspunkten
- richtet Interesse eher auf Arbeitsergebnisse als auf Arbeitsprozesse
- sucht/organisiert Führungsrollen
- geht kalkulierbares Risiko ein
- gibt auch bei Rückschlägen nicht auf, geht davon aus, daß er/sie erfolgreich sein wird
- fordert und fördert permanent unternehmerisches Denken und Handeln von Kollegen und Mitarbeitern

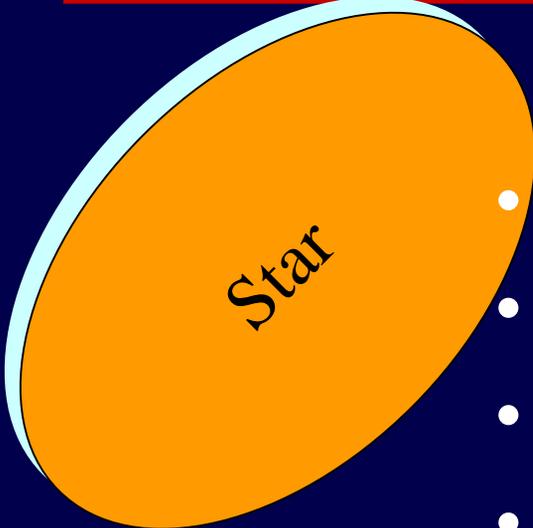
Managementkompetenz

Führungsportfolio



Potential der Führungskraft

Ausprägung und Summe der Grundkompetenzen



Star

- Top-Management-Format
- herausragende Aufgabenerfüllung
- Einsatz in Sonderprojekten
- erfüllt bereits heute Anforderungen für Aufgaben mit weit höherer Verantwortung

Potential der Führungskraft

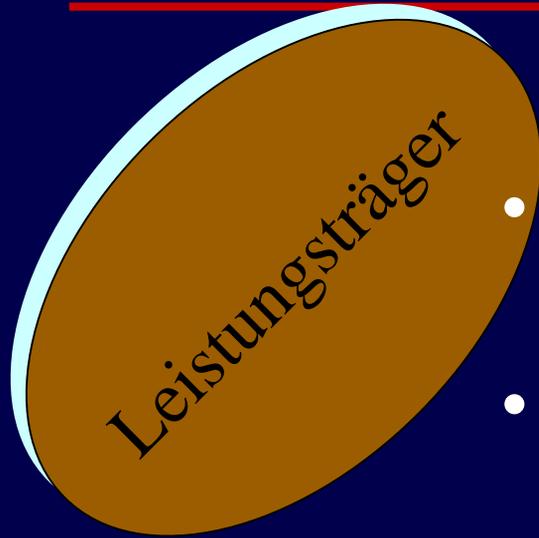
Ausprägung und Summe der Grundkompetenzen



- sehr gute Erfüllung heutiger Aufgaben incl. Sonderprojekte
- Potential für Verantwortungserweiterung in heutiger bzw. anderer Position
- hohe, positionsübergreifende Flexibilität, Dynamik sowie Wachstums- und Ergebnisorientierung

Potential der Führungskraft

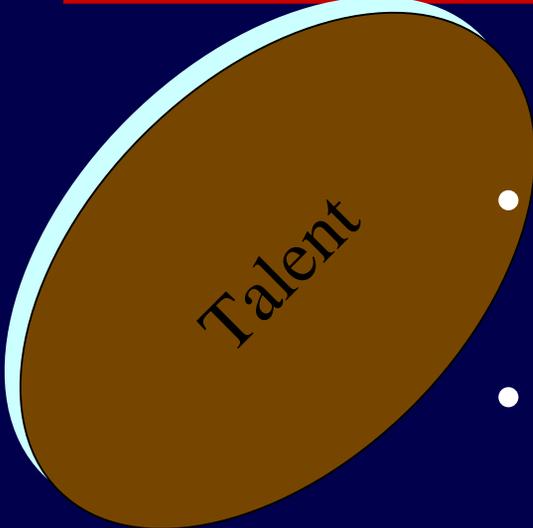
Ausprägung und Summe der Grundkompetenzen



- gute bzw. sehr gute Erfüllung heutiger Aufgaben und Anforderungen
- stabilisierende und solide Positionsausübung
- limitiertes Potential für Erweiterung seines Verantwortungsbereiches
- positionsbezogene Wachstums- und Ergebnisorientierung

Potential der Führungskraft

Ausprägung und Summe der Grundkompetenzen

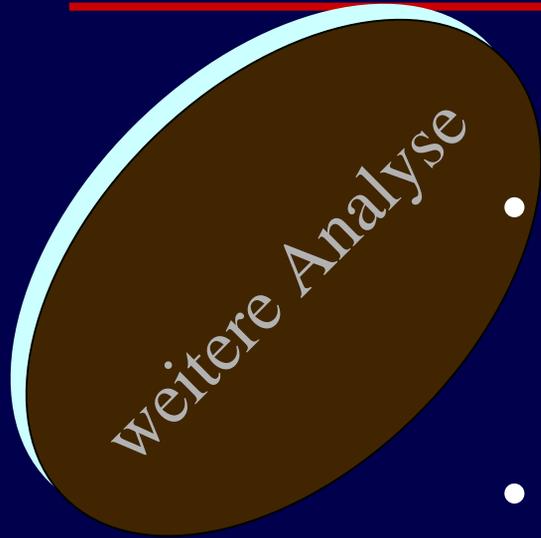


Talent

- erfüllt heutige Anforderungen noch nicht optimal
- besitzt hohes Potential zur Verbesserung des heutigen Erfüllungsgrades seiner Position
- „Goldfisch“ im Rahmen der Führungskräfteentwicklung
- Coaching durch Top-Management zur Sicherung der weiteren Entwicklung

Potential der Führungskraft

Ausprägung und Summe der Grundkompetenzen



- erfüllt Anforderungen an heutige Position nur bedingt bzw. nicht vollständig
- besitzt Potential gegebenenfalls zur besseren Wahrnehmung anderer Aufgaben bzw. Positionen
- unbedingtes Coaching und Festlegung weiterer Entwicklungsmaßnahmen

Potential der Führungskraft

Ausprägung und Summe der Grundkompetenzen

Problemfall

- erfüllt heutige Anforderungen an die Position nicht
- kein bzw. geringes Potential zur Verbesserung heutiger Aufgabenerfüllung bzw. zur Wahrnehmung gleichrangiger anderer Positionen
- Prüfung von Einsatzmöglichkeiten mit reduziertem Verantwortungsbereich

Krankenhausvergleiche

Meßgrößen und Indikatoren

Kernindikatoren nach dem Balance-Scoreboard-System:

Kennzahlen:

- Kosten pro gewichtetem vollstationären Fall (Somatik)
- Zahl der vollstationären Fälle pro VK Arzt
- Zahl der Berechnungstage pro VK Pflege

Beispiele:

2000 €/Fall

150 Fälle /Arzt

550 Tg/Pflegekr.

Krankenhausvergleiche

Meßgrößen und Indikatoren

Kernindikatoren nach dem Balance-Scoreboard-System:

Kennzahlen:

- Sachkosten medizinischer Bedarf pro vollstat. ungewichtetem Fall
- Verweildauer der vollstationären Fälle

Beispiele:

600 €/ Fall

8,0 Tage