

# KOMPETENZDIAGNOSE

## KMU

### „Interviewleitfaden“

zum

## Kompetenzentwicklungsbedarf bei Führungskräften in Kleinen und Mittleren Unternehmen

(© K. Beratungs- und Projektentwicklungsgesellschaft mbH, Weimar)

Urheberrechtshinweis:

Urheber:

K. Beratungs- und Projektentwicklungsgesellschaft mbH Weimar

im Rahmen des EQUAL Teilprojektes „KOMPETENZKOMPASS Kleine und Mittlere Unternehmen“

Autoren:

Anne-Kristin Kolling

Dr. Rüdiger Alte

Andrea Hütten

1. Auflage Weimar, 04. Juli 2007

## **1. Nutzungshinweise**

### **1.1. Wann sollte das Instrument Interviewleitfaden angewendet werden?**

Der „Interviewleitfaden“ (s. *Glossar*) wird als Einstieg für die Kompetenzdiagnose verwendet. Er kann allerdings auch allgemein als Eröffnung für Beratungsprozesse, wie Organisationsentwicklung, Führungsfragen oder Bildungsbedarfsanalysen, genutzt werden. Der Interviewleitfaden ist Teil der Diagnose und Analyse des Ist-Zustandes in einem Unternehmen oder einem Teil des Betriebes.

### **1.2. An wen richtet sich das Instrument Interviewleitfaden?**

Das Instrument „Interviewleitfaden“ richtet sich vor allem an externe Berater und Beraterinnen, aber auch an verantwortliche Personen in Bildungsunternehmen. Die Durchführung des Interviews und die Interpretation des Gesprächs erfordern Erfahrung und Kompetenz nicht nur in Beratungsprozessen, sondern auch im „strategischen Management“. Das Instrument Interviewleitfaden ist als qualitatives Interview (s. *Glossar*) aufgebaut; die NutzerIn sollte das Interview als ein Gespräch zwischen Fachleuten mit unterschiedlichem Hintergrund aufbauen, niemand braucht sich sklavisch an die vorgegebenen Fragen zu halten; sie dienen vielmehr der Orientierung in der Phase der Auftragsdefinition zwischen der Führungskraft und der externen beratenden Person.

Erfahrene Leitungs- und Führungskräfte und Personalleitungen können dieses Instrument ebenfalls anwenden, z. B. als Instrument der Selbstreflexion.

Das Instrument erfasst alle wesentlichen Bereiche organisationaler und personaler Themen einer Organisation. Wie alle Instrumente ist es ein Hilfsmittel und ersetzt nicht die konzeptionelle, planerische und umsetzungsorientierte Arbeit, die für Innovationsvorhaben immer notwendig ist.

### **1.3. Welchen Nutzen haben Sie durch das Instrument Interviewleitfaden?**

Durch das (überwiegend) als Erstgespräch konzipierte Interview können die beteiligten Personen erste Eindrücke voneinander gewinnen: Passen wir zusammen, können wir uns vorstellen, ein Stück des Weges gemeinsam zu gehen? Baut sich Vertrauen auf, befinden wir uns auf der gleichen Ebene der Kommunikation?

Ein weiterer – und unverzichtbarer – Nutzen in der Gesamtkonzeption der Kompetenzdiagnose ergibt sich aus der (gemeinsamen) Interpretation des Interviews und den Ergebnissen der Kompetenzdiagnose selbst. Die Aussagen und Erkenntnisse aus dem Interview werden abgeglichen mit den Ergebnissen der eigentlichen Diagnose und tragen somit zur Erhöhung ihrer Validität (s. *Glossar*) bei. Die Interpretation sollte diskursiv zwischen den beteiligten Personen stattfinden. Somit ist die Wahrscheinlichkeit relativ hoch, dass die richtigen Schlüsse aus der Diagnose gezogen werden und die passenden Maßnahmen eingeleitet werden.

## 2. Interviewleitfaden zum Kompetenzentwicklungsbedarf bei Führungskräften in Kleinen und Mittleren Unternehmen

Die „Wertschöpfung“ findet statt durch die ergebnis- und erfolgsbezogene Arbeit von Menschen. Die Kompetenzen (= Handlungsvermögen) sind deshalb der „Wertschöpfungsfaktor Nr. 1“ in Organisationen. Kompetenzen müssen anforderungs- und bedarfsgerecht gepflegt und entwickelt werden.

Der Kompetenzkompass will bedarfsgenaue Vorschläge zur Stabilisierung und Erweiterung der Handlungskompetenzen von Führungskräften machen, damit diese in ihrem Verantwortungsbereich (auch zukünftig) erfolgswirksam handeln.

Dafür ist es nötig von den Arbeitszielen und Kernaufgaben von Führungskräften auszugehen. Dabei ist zu betrachten, welche Anforderungen an Wissen, Können und Wollen von Führungskräften (auch zukünftig) zu stellen und von Ihnen zu erfüllen sind. In diesem Zusammenhang benötigt man eine fundierte Selbsteinschätzung der betroffenen Führungskräfte. Die Themen der Selbstbewertung sind gesetzt: Arbeitsziele, Kernaufgaben, Werthaltungen, vermutete (oder bewusste) Erwartungen des Umfeldes an die Rolle der Führungskraft, Erfolge und Probleme der Führungsarbeit und Zusammenarbeit mit Mitarbeitern, Innovationsvermögen und Haltung gegenüber neuen Herausforderungen. Zugleich wird die Führungskraft dazu befragt, wo sie bei sich selbst welchen Kompetenzentwicklungsbedarf sieht; zudem sind Hinweise, welche Lernformen (neben dem klassischen Seminar) aus eigener Erfahrung als gut geeignet betrachtet werden, besonders hilfreich.

Die über das Interview gewonnen Aussagen zur Führungsrolle und -praxis helfen in Verbindung mit der Kompetenzdiagnose, die (begrenzten) Entwicklungsressourcen auf die vorrangigen Bereiche der Kompetenzentwicklung zu lenken.

### 2. a) Fragen

1. Worin besteht nach Ihrer Überzeugung Ihr Beitrag zum Erfolg des Unternehmens ? (Beitrag zu hochwertigen Ergebnissen)
2. Welche drei wichtigsten Ziele für aufgabenbezogene Leitung und personenbezogene Führung definieren Sie als Führungskraft für Ihre Arbeit? (Ich will auf meiner Position erreichen, dass...)
3. Welche drei Kernaufgaben müssen Sie bewältigen, wenn Sie die genannten Ziele erreichen wollen? (Wenn ich ... erreichen will, muss ich folgendes tun oder veranlassen ...)
4. Was müssten Sie tun, um sich als Führungskraft in den Augen Ihres eigenen Vorgesetzten
  - a) total zu disqualifizieren
  - b) als gute FK anerkannt zu sein?

5. Was müssten Sie tun, um sich in den Augen Ihrer Mitarbeiter
  - a) total zu disqualifizieren
  - b) als gute FK geschätzt zu sein?
6. Wenn „Führungs-Werte“ zu versteigern wären, für welche drei Werte würden Sie das meiste bieten ? (Werte sind Richtschnur des Handelns.)
7. Was beschreiben Sie als die drei besten Leistungen in Ihrer bisherigen Führungspraxis?
8. Was beschreiben Sie als die drei größten Probleme oder Fehler Ihrer bisherigen Führungspraxis?
9. Was würden Sie gerne dazu lernen, um diese Probleme besser lösen zu können?
10. Was sehen Sie an herausfordernden Aufgaben und Veränderungen auf sich als Führungskraft und auf Ihr Unternehmen zukommen und wie stellen Sie sich darauf ein?
11. Welche Qualifikationen / Kompetenzen sollten Sie deshalb erwerben, um morgen (zukünftig) erfolgreich zu sein?
12. Welche Führungsinstrumente (s. Anm. 2. b) verwenden Sie in Ihrer Führungspraxis
  - a) häufig
  - b) selten
  - c) nieund warum?
13. Wenn Sie die Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern betrachten: was könnten Sie gut *gemeinsam* im täglichen Geschehen erlernen und verbessern?
14. Worin sehen Sie den größten Lernbedarf Ihrer Mitarbeiter?
15. Betrachten Sie einmal kritisch das Umfeld Ihrer Arbeit und der Arbeit Ihrer Mitarbeiter: was erschwert Ihnen die Führungsarbeit? (Auch den Organisationskontext betrachten!)
16. Welche Lernsituationen und Lernformen halten Sie für sich als besonders gut geeignet, um Ihre Kompetenzen zu erweitern (neben dem klassischen Seminar)?
17. Welche sonstigen Ideen, Vorschläge und Hinweise haben Sie für das Thema Kompetenzentwicklung in Ihrem Unternehmen?

## 2 b) Informationen zur Frage 12

Führungsinstrumente sind u. a.: Kommunikation, z.B. auch im Mitarbeitergespräch, bewusste Begegnung und Kontaktgestaltung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern, Förderung eines positiven Arbeitsklimas, Informationsmanagement und funktionale Besprechungskultur, Delegation, Motivation, Beurteilung, Personal- und Teamentwicklung, Zielplanung und -vereinbarung, Entscheidungen, Sinnvermittlung, Feedback geben und nehmen, Anerkennung und Kritik, Förderung und Beratung von Mitarbeiterinnen, Konfliktklärung, Regulierung und Kontrolle.

## 3. Glossar

### Interview, qualitatives

- Das qualitative Interview ist ein Instrument der empirischen Sozialforschung. Zweck ist es, Material über ein bestimmtes Thema zu gewinnen, mit dem sich ein Gegenstand tiefer analysieren lässt. In unserem Fall ist das Thema oder der Gegenstand „Kompetenzentwicklung“. Das qualitative Interview wird zumeist in Form eines Dialogs geführt.

### Interviewleitfaden

- Ein Leitfaden soll wie ein roter Faden wirken oder wie der Faden der Ariadne, der uns sicher durch das „Labyrinth“ eines Problemkomplexes, hier der Fragen um Kompetenzentwicklung, führt. Der Einstieg ins „Labyrinth“ ist das Erstgespräch in Form eines qualitativen Interviews.

### Management, strategisches

- Unter strategischem Management versteht man die Führung von Unternehmen oder Organisationen mit planungsbasierten Methoden und Instrumenten wie Marketing, Kundenorientierung oder Stakeholder-Value-Orientierung. Vorherrschend ist eine mittel- bis langfristige strategische Planung.

### Validität

- Mit Validität bezeichnet man vorwiegend in der empirischen Sozialforschung den Grad der Gültigkeit einer These oder Aussage.