



# Leadership Impact Model

## Grundkonzept

Gute Führungskräfte müssen nicht als solche geboren sein. Leadership kann bis zu einem gewissen Grad erlernt werden. Dazu braucht es Hilfsmittel und unterstützende Maßnahmen, die Orientierung geben. Orientierung über den Status Quo der eigenen Führungsqualität und Orientierung darüber, wohin sich diese weiterentwickeln soll. Dabei steht nicht mehr das „Machen“ im Mittelpunkt, sondern das „Wirken“. Wir betrachten also die Führungstätigkeit von der Ergebnisseite her – es geht um die Wirkung der Führungsleistung auf Mitarbeitende.

Den zentralen Baustein hierfür bildet das „Wirksamkeitsmodell der Führungsarbeit“<sup>1</sup>, welches seine Kraft dann entfaltet, wenn es unmittelbar in der strategischen Performance, Nachfolge- und Talent Management-Prozess eingebunden ist und wesentlich Einfluss nimmt auf die Nachbesetzungsentscheidungen.

Es ist ein Modell, welches in seiner Grundstruktur den natürlichen Lernpfad von uns Menschen nachvollziehbar abbildet und in seiner höchsten „Ausbaustufe“ jene Persönlichkeitscharakteristika beschreibt, die Leadership der Zukunft fordert. Es funktioniert jedoch nur dann, wenn es die Unternehmensangehörigen durch verständliche und nachvollziehbare Verhaltensbeschreibungen im eigenen Lernprozess unterstützt.

Das Modell, das diesen Anforderungen am nächsten kommt, ist das Leadership-Impact-Model in Anlehnung an Lee und Norma Barr<sup>2</sup>. Es hilft zu erkennen, aus welchem Bewusstsein heraus Führungskräfte agieren und wie Entwicklungen gezielt unterstützt werden können. Es bietet eine nachvollziehbare Struktur für eine strategisch ausgerichtete Gestaltung der Führungskompetenzen.

Die Grundstruktur des Leadership-Impact-Models umfasst zwei Bereiche (vgl. Abb. 1), einerseits die für den geschäftlichen Erfolg wichtigen Kompetenzen und andererseits die Ausprägungen dieser Kompetenzen abgebildet in den 4 Ausprägungsstufen.

---

<sup>1</sup> Der Erfolg eines Unternehmens ist unmittelbar mit der Qualität der Führungsarbeit verbunden, die tagtäglich gelebt wird. Es ist daher von großer Bedeutung, Klarheit zu schaffen, was für eine Organisation als gewünschtes und angestrebtes Führungsverhalten gilt - speziell im Sinne der Verwirklichung strategischer Ziele. Damit diese Herausforderung für alle leichter zu bewältigen ist, sollten Verhaltensweisen formuliert sein, die speziell den Führungskräften genau diese Orientierung geben. Ein Kompetenzmodell bietet den notwendigen Rahmen.

<sup>2</sup> vgl. Barr/Barr (1994) sowie Myers/Briggs (1985); Cook-Greuter (2008); Collins (2005)



Kompetenzfeld	Kompetenzen		Beschreibung								Total
			Ausprägung R sich orientieren & improvisieren		Ausprägung I routiniert, standardisiert, stabilisierend		Ausprägung S optimierend, gestaltend, integrierend		Ausprägung E strategisch, reflektierend, andere entwickelnd		
			1	2	3	4	5	6	7	8	
wir entwickeln unser Geschäft mit Leidenschaft	ein/n herausragenden Mehrwert für den Kunden schaffen	Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erkennen und zu verstehen, gemeinsam und kreativ herausragende Lösungen mit echtem Mehrwert für den Kunden zu entwickeln und die Kundenzufriedenheit sicherzustellen	weiß, dass der Kunde an erster Stelle steht, reagiert auf Kundenanfragen schnell zu reagieren und Lösungen anzubieten, wenn dazu aufgefordert		kennt den eigenen Beitrag zur Kundenzufriedenheit und erbringt entsprechende Leistungen innerhalb der bestehenden Struktur und Standards		setzt sich dafür ein, die Sichtweise des Kunden zu verstehen und bindet den Kunden sowie das Team konsequent in die Optimierung von Produkten, Prozessen und Dienstleistungen ein; zudem werden kundenbezogene KPIs wie z.B. CSI eingesetzt		ermutigt das Team, auch unausgesprochene Kundenbedürfnisse zu erkennen und strategische Partnerschaften zu entwickeln; stellt sicher, dass das Team selbständig und mit hohem Engagement herausragende Lösungen entwickelt		
	Geschäftssinn schärfen und sich auf das Wesentliche fokussieren	Fähigkeit, geschäftliche Situationen schnell und klar zu erfassen, sich nach den wesentlichen Erfolgsfaktoren und Werttreibern auszurichten und ein ambitioniertes Ergebnis für die xxx-Gruppe sicherzustellen	<b>Ausprägung R</b> improvisieren & sich orientieren		<b>Ausprägung I</b> routiniert standardisiert stabilisierend		<b>Ausprägung S</b> optimierend gestaltend integrierens		<b>Ausprägung E</b> strategisch reflektierend andere entwickelnd		
wir sind weltoffen	als eine Gruppe zusammenarbeiten	Fähigkeit, Synergien zu erkennen, Verantwortung für "das Gemeinsame" zu übernehmen und im Sinne der Vision der xxx-Gruppe zusammenzuarbeiten	konzentriert sich auf den eigenen Bereich; die Zugehörigkeit zur Gruppe spielt eine untergeordnete Rolle, der eigene Schwerpunkt liegt in erster Linie darin, ein positives Image aufzubauen		beteiligt sich an Aktivitäten, die länderübergreifende Beziehungen, Interaktion und Kommunikation fördern, und führt diese durch, wenn vorgegeben und/oder dazu aufgefordert		initiiert und leitet Aktivitäten, die die Zusammenarbeit durch gruppenweite Vernetzung, Teamwork und Kooperation fördern und bezieht andere dazu ein		identifiziert sich erkennbar mit der xxx-Gruppe; befähigt das Team, die Verantwortung für Aktivitäten zu übernehmen, die die gruppenweite Zusammenarbeit fördern		
	Diversität und interkulturellen Austausch fördern und fordern	Fähigkeit, unterschiedliche kulturelle Werte zu verstehen, Vielfalt, Respekt und Inklusion zu fördern und zu fördern und tragfähige Beziehungen im internationalen Geschäftsumfeld aufzubauen	arbeitet mit anderen an verschiedenen Belangen von Vielfalt und unterschiedlichen kulturellen Werten zusammen, um in erster Linie schnelle Erfolge zu erzielen; neigt dazu, unterschiedliche Verhaltensweisen relativ einfach zu interpretieren und am eigenen Standpunkt festzuhalten		bemüht sich um Inklusion, Vielfalt und Werte im Team, schenkt Regeln und Richtlinien eingehalten und gesteuerte Ziele erreicht werden; die Übersetzung in ein eigenes kulturelles Verständnis ist herausfordernd		ist sich der eigenen kulturellen Prägung bewusst und stellt sicher, dass sich die Teammitglieder im internationalen Geschäftsumfeld professionell verhalten; fördert aktiv Respekt und Vielfalt im eigenen Bereich, indem andere mit unterschiedlichem Hintergrund miteinbezogen werden		sorgt dafür, dass die Teammitglieder Respekt und Vielfalt fördern; befähigt das Team, unterschiedliche Perspektiven und Werte bewusst und gezielt für einen anhaltenden Erfolg zu nutzen; bietet vielfältige Möglichkeiten zum interkulturellen Austausch		

Abbildung 1: Grundstruktur Leadership-Impact-Model

Die zentralen Unternehmenskompetenzen werden aus den strategischen Anforderungen des Unternehmens abgeleitet. Sie basieren demnach auf dem Leitbild und den Führungsgrundsätzen. Die Begrenzung der Anzahl auf 8 bis 12 Kern-Kompetenz-Felder hat sich bewährt und bezieht sich in der Regel auf die Bereiche Ausrichtung, Umsetzung, Sozial- und Führungsverhalten sowie Selbstkompetenz. Fach- und Methodenkompetenzen werden gesondert betrachtet.

Die Ausprägung der jeweiligen Kompetenzfelder richtet sich nach den 4 Ausprägungsstufen des Leadership-Impact-Modells. Sie bilden den natürlichen Lernpfad ab und spiegeln die Kompetenzentwicklung wider und verdeutlichen, aus welcher Grundhaltung heraus Führungsarbeit geleistet wird.

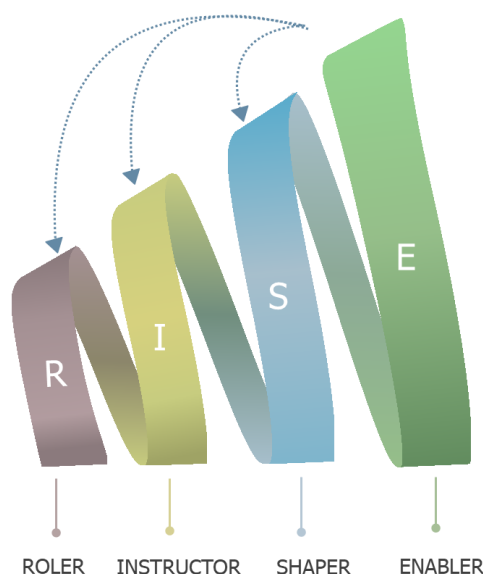


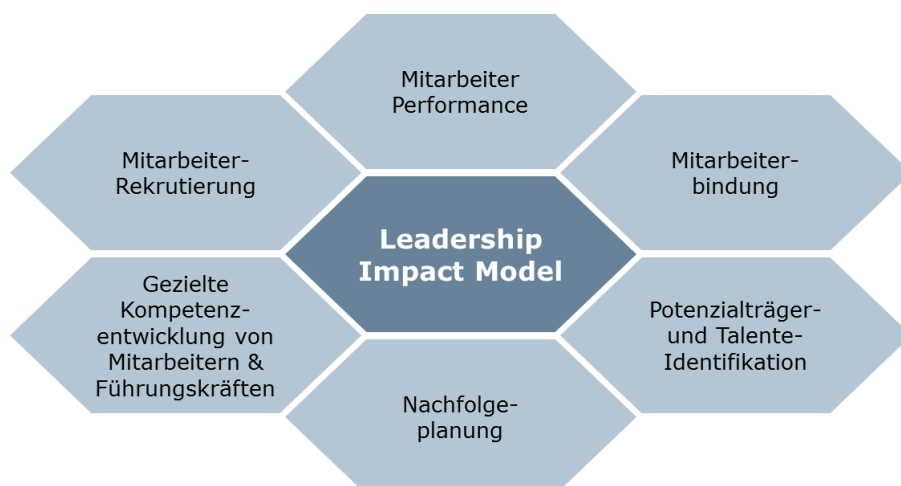
Abbildung 2: Grundstruktur – R-I-S-E-Ebenen - des Leadership-Impact-Modells



Das Akronym RISE setzt sich aus vier Stufen zusammen, zu welchen das individuelle Verhalten zugeordnet werden kann, dem: Roler, Instructor, Shaper und Enabler. Diese Zuordnung ist jedoch keinesfalls beständig. Eine Person kann je nach Kompetenz auf unterschiedlichen Stufen wahrgenommen werden und jede:r ist in seinem Verhalten wandelbar, weshalb durch gezieltes Reflexionslernen Entwicklung möglich ist. Das Verhalten des Rolers ist durch Improvisation, ad hoc und situationsbezogene Handlungen gekennzeichnet, der Instructor handelt routiniert sowie standardisiert, was stabilisierend wirken kann. Der Shaper zeigt optimierendes, gestaltendes und integrierendes Verhalten, wohingegen sich der Enabler als strategisch denkende Person mit reflektierendem und Andere entwickelndem Handeln abgrenzt. Wie bereits die Beschreibungen der einzelnen Verhaltensstufen vermuten lassen, geht mit den Stufen S und E ein vielseitigeres Repertoire an Reaktionen, Handlungen und Verhaltensoptionen einher. Umso weiter die Stufe der RISE-Ebenen, desto vielseitiger ist das Handlungsspektrum des Individuums, mit dem es auf Situationen reagieren kann. Die aufgehende Spirale von R bis E (vgl. Abb. 2) veranschaulicht die kumulierende Auswahl an Perspektiven, die das Individuum ein- und wahrnehmen kann, sowie die facettenreiche Wirkung auf die Außenwelt.

Das Modells kann ideal eingesetzt werden, um Kompetenzen der Mitarbeitenden einzuschätzen, Talente zu identifizieren und individuell zugeschnittene (Führungskräfte-) Entwicklung zu ermöglichen. Indem pro unternehmensbezogener Kompetenz Verhaltensanker für jede RISE-Ausprägungen des Leadership-Impact-Modells formuliert werden, wird Individuen ein konkreter Entwicklungspfad geboten, der über die üblichen Kategorien „erfüllt/nicht erfüllt“ hinaus geht.

Das Leadership-Impact-Model ist an verschiedenen Stellen in den Unternehmensalltag eingebettet und bildet die Grundlage des Mitarbeiter-Managements (vgl. Abb. 3).



Kompetenzen transparent machen & deren zielgerichtete Entwicklung sicherstellen  
→ **langfristige Sicherung des Unternehmenserfolges**

Abbildung 3: Einordnung Leadership-Impact-Model



(Details dazu im Artikel Graf, G. (2023); „Dynaxity und VUCA. Wie professionelles Management zu einer Organizational Excellence gelingen kann“; 1. Teil überarbeitete Version in Englisch und Deutsch; White Paper; Transformation Management AG 2023; sind Sie an Details interessiert? Gerne bitte jederzeit anfragen, wir senden Ihnen den vollständigen Artikel)