

Der Aviation Leadership Compass bei der Deutschen Lufthansa AG **Das Kompetenzmodell im Talentmanagement des Lufthansa Airlineverbunds**

Der Aviation Leadership Compass (ALC) wurde mit der Führungskräfteentwicklung der Lufthansa und der SWISS schon 2008 entwickelt. Er löste damit den Lufthansa Leadership Compass ab und ist seit Anfang 2009 das gemeinsame Kompetenzmodell des Lufthansa Airlineverbunds. Das Modell wurde im Verlauf des vergangenen Jahres in alle Instrumente und Prozesse der Führungskräfteentwicklung integriert. Gleichzeitig mit dieser Integration wurden alle Führungskräfte-Entwicklungsinstrumente noch stärker in Richtung Verbundfähigkeit, weltweite Kompatibilität und Effizienz-erhöhung optimiert. Die Autoren ziehen eine erste Zwischenbilanz.

Veränderte Marktbedingungen, neue Geschäftsmodelle und sich rasant entwickelnde Technologien fordern eine stetige, systematische und konsequente Weiterentwicklung von Unternehmen und Mitarbeitern. Kommen Konsolidierungen oder internationale Kooperationen und Allianzen hinzu, stellen Kompetenzmodelle ein wichtiges Instrument für die Ausrichtung, Koordination und effiziente Kooperation im Unternehmen dar. So ist es nicht verwunderlich, dass Kompetenzmodelle inzwischen ein wesentlicher Bestandteil erfolgreich agierender internationaler Unternehmen sind.

Kompetenzmodelle beschreiben erfolgskritische Kompetenzen, Verhaltensweisen und Wissenskomponenten in Abhängigkeit von den Unternehmenszielen. Die so aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Kompetenzen können in Anforderungsprofilen gebündelt werden und stellen eine wichtige Orientierungsgröße für die Rekrutierung, Entwicklung und Vergütung von Fach- und Führungskräften dar. Kom-

petenzmodelle sind somit dynamisch. Sie unterliegen bestimmten Einflussfaktoren wie der Veränderungsgeschwindigkeit des Unternehmensumfelds, der als notwendig erachteten Unternehmenskultur und dem jeweiligen Führungsverständnis. Es geht immer um den jeweils gültigen „Best Fit“ von Kompetenzmodell und Unternehmen.

In einem zeitgemäßen HR-Management werden Kompetenzmodelle intensiv in die vorhandenen Prozesse und Instrumente eingebunden, um die geforderten Eigenschaften wie Veränderungsbereitschaft, Innovationsgeschwindigkeit und Lernfähigkeit nachhaltig zu verankern. Damit wird das Zusammenspiel zwischen dem ‚Werttreiber‘ Mensch und den Unternehmenszielen unterstützt.

Integrierter Ansatz bei Lufthansa

Wenn Cultural-Change-Initiativen isoliert angegangen werden, kommt es in der Praxis häufig zu hete-

Dr. Michael Christ, Leiter Lufthansa School of Business und Führungskräfteentwicklung Konzern, Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt am Main.



Catrin Adams-Lang, Diplom-Psychologin, Teamleitung Führungskräfteentwicklung Strategie Konzern, Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt am Main.



Kathrin Stephan, Diplom-Kauffrau, Referentin Führungskräfteentwicklung Strategie Konzern, Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt am Main.



Die Fotos in diesem Beitrag zeigen ein Team der Lufthansa-Werft in Hamburg beim sogenannten D-Check eines Airbus A 340.



rogenen Umsetzungslösungen mit sehr unterschiedlichen Kosten-Nutzen-Relationen und fragwürdigen Ergebnissen. Wenn Unternehmenswerte in Kompetenzmodelle integriert werden, hat dies den Vorteil, dass sie in jedem Human-Resource Development-Prozess (HRD-Prozess), in dem das Kompetenzmodell verankert ist, diskutiert werden. Damit wird Kulturmanagement zum integralen Bestandteil vieler HRD-Prozesse, seien es Auswahl, Vergütung, Entwicklung oder Training.

Hinzu kommt, dass in global agierenden Unternehmen sowohl Werte als auch Kompetenzen nicht ohne Berücksichtigung der jeweiligen Länder- oder Unternehmensteilkulturen umgesetzt werden können. So wird Offenheit überall ein wenig anders definiert, basiert aber grundsätzlich auf einem gemeinsamen Wert. Auf diese Weise können sowohl akzeptierte Werte als auch Kompetenzen als Teil der je-

weiligen Unternehmenskultur immer wieder neu interpretiert und gelebt werden.

Der Kontext Talentmanagement

Lufthansa hat sich für ein integriertes Kompetenz- und Wertemodell als Grundlage der Personal- und Führungskräfteentwicklung entschieden. Das Unternehmen blickt auf 18 Jahre Erfahrung mit dem Lufthansa Leadership Compass (LLC) zurück (Sattelberger 1992). Das induktiv entwickelte Konzept legt der Führungskräfteentwicklung ein verhaltensorientiertes Modell zugrunde, das der spezifischen Unternehmenskultur der Lufthansa Rechnung trägt. Analysen mit anderen Kompetenzmodellen heben den branchentypischen und unternehmensspezifischen Aufbau des LLC als spezifischen Brand her-

vor. Die enge Verzahnung des Modells mit den Instrumenten der Personal- und Führungskräfteentwicklung schafft die notwendige Voraussetzung für den Transfer in die Organisation und den praktischen Bezug.

Führungskräfteentwicklung bei Lufthansa bedeutet die effiziente und nachhaltige Förderung, Sicherung und Weiterentwicklung der Managementressourcen sowie der Nachwuchstalente. Dabei gewinnen systematische Verfahren zum Talentmanagement immer mehr an Bedeutung und stellen sich als wesentlicher Faktor zur Sicherung des Wettbewerbsvorteils heraus.

In einem international aufgestellten Konzern wie Lufthansa mit seinen fast 400 Tochtergesellschaften ist ein effizientes und nachhaltiges Talentmanage-

ment notwendig, um die erforderlichen Managementkompetenzen qualitativ und quantitativ bereitzustellen. Dies gilt besonders, wenn man die Idee einer internen Entwicklung auf die Leitungsebenen als Leitidee verfolgt. Das Kompetenzmodell ist in diesem Zusammenhang eines der wesentlichsten Steuerungsinstrumente.

360-Grad-Feedback Ein Beispiel dafür, wie das Modell alle Mitarbeiter und Führungskräfte erreicht, ist das 360-Grad-Feedback (Lufthansa Leadership Feedback 1993). Durch die Teilnahme findet sowohl bei Feedbackgebern als auch bei Feedbacknehmern eine intensive Auseinandersetzung über Führungsverhalten statt. Die unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten werden bewusst verwendet, um die subjektiven Wahrnehmungen zur Reflexion und für die eigene Weiterentwicklung zu nutzen.

Das 360-Grad-Feedback ist freiwillig. Rund 1 500 Führungskräfte und Nachwuchskräfte nutzen das Online-Instrument jährlich. Mit einer durchschnittlichen Größe der Feedbackgebergruppen von rund 15 Personen unterstützt das Tool die Kommunikation und Reflexion von Führungsverhalten über alle Geschäftsfelder und Führungsebenen hinweg. Allein durch die Nutzung dieses Feedbackinstruments setzen sich pro Jahr über 20 000 Personen mit genau den Kompetenzen auseinander, die für das unternehmensspezifische Führungsverhalten relevant sind. Dies stellt über den persönlichen Nutzen des Feedbacknehmers hinaus einen hohen Wert für das Unternehmen dar. Hinzu kommt, dass übergeordnete anonymisierte Auswertungen eine gesamthafte Einschätzung der Lufthansa-Führungsmannschaft möglich machen. Diese Analysen geben Aufschluss darüber, in welchen Bereichen bei Führungs- und Nachwuchskräften Entwicklungsfelder und Stärken ausgeprägt sind.

Auf dieser Grundlage wird das gesamte Weiterbildungsportfolio der Lufthansa School of Business ausgerichtet. So werden Mitarbeiter und Führungskräfte zielgerichtet gefördert. Sämtliche Programme und Trainings werden entsprechend ihren inhaltlichen Schwerpunkten nach den Kriterien des Kompetenzmodells bewertet und geclustert. Auf diese Weise wird die Auswahl effizienter Weiterbildungsmaßnahmen auf Basis der individuellen Feedbackergebnisse enorm vereinfacht. Alle Trainings sind online abrufbar.

Managementdiagnostik und Grading Den angebotsorientierten freiwilligen Instrumenten stehen verbindli-

che Tools gegenüber, die regelmäßig bei allen Managern zur Anwendung kommen. Zum einen wird schon der Einstieg in die Managerlaufbahnen durch einen definierten Entwicklungskorridor begleitet. Über das 360-Grad-Feedback hinaus sind in diesem rund zweijährigen Entwicklungsprozess Maßnahmen wie das Lufthansa Self Assessment vorgesehen. Dieses diagnostische Modul gibt vor dem eigentlichen Management-Assessment Gelegenheit, das eigene Profil zu schärfen und gemeinsam mit der Personalentwicklung sinnvolle Entwicklungsschritte anzustoßen. Hier leistet das Kompetenzmodell seinen Beitrag, indem die konzernweit geltenden Kriterien Ausgangspunkt sowohl für die Managementdiagnostik als auch für individuelle Laufbahneempfehlungen und entsprechende Entwicklungsmaßnahmen sind.

Zum anderen erfolgt die langfristige Sicherung der erforderlichen Managementressourcen systematisch durch die konsequente konzernweite Erfassung der Management-Performance und -Potenziale. Die Einschätzung erfolgt im gesamten Lufthansakonzern für jede Führungs- und Führungsnachwuchskraft im Corporate Management Grading (CMG). Auf dessen Basis werden für die Führungskraft dezidierte Entwicklungsschritte geplant. Sinnvolle Rotationsoptionen in geeignete Jobfamilien sowie Aussagen zur horizontalen und / oder vertikalen Entwicklung bilden die Basis für die individuelle Laufbahnplanung mit langfristiger Ausrichtung.

Die konsolidierte Analyse des Management Grading führt zu jobfamilienspezifischen Bewertungen der internen Talentsituation und wird durch weitere Analysen ergänzt. Das Monitoring der Wechselbewegungen, des altersbedingten Ausscheidens und des Kündigungsverhaltens von Führungskräften sowie die Beurteilung der externen Rekrutierungsoptionen ermöglichen sowohl die Berücksichtigung von Wechselwirkungen dieser Parameter als auch prognostische Annahmen, um entsprechende Maßnahmen im Bereich der Nachwuchsrekrutierung anzustoßen. Diese gebündelte Datenanalyse ist Basis der internen Nachfolgeplanung und somit eine der Grundlagen für eine fokussierte und effiziente HRD-Steuerung bei Lufthansa.

Die Ergebnisse aus dem Corporate Management Grading sind der Ausgangspunkt für die gezielte Entwicklung von Führungskräften. Beteiligt sind dabei die Füh-

rungskraft selbst, der Personalentwickler und der jeweilige Vorgesetzte. Das weltweit durchgeführte Management Grading und seine Dokumentation innerhalb der Führungskräfte- und Potenzial-Datenbank bei Lufthansa sorgen einerseits dafür, dass in Besetzungs- und Entwicklungsfragen alle Führungskräfte einbezogen werden. Andererseits wird die Ressourcensteuerung in Engpassbereichen ermöglicht, in denen mittelfristig ein notwendiger Kompetenzaufbau angestoßen werden muss (vgl. Abb. 1). Da das Kompetenzmodell eine der Grundlagen des Management Grading ist, kann hier der Fit zwischen Anforderungen aus der Jobfamilie und der Position sowie dem persönlichen Profil deutlich erhöht werden.

Diese enge Verzahnung zwischen Lufthansa Leadership Compass und den Instrumenten des HRD-Managements gewährleistet, dass das Modell keine bloße Theorie bleibt, sondern nachhaltig im jeweiligen Arbeitskontext zur Anwendung kommt. Zudem sieht der Einsatz der Instrumente generell Reflexion, Feedback und das Mehraugenprinzip vor. Dies fördert den kontinuierlichen Austausch hinsichtlich der erforderlichen Führungskompetenzen, was für die Weiterentwicklung des Unternehmens im Sinne einer lernenden Organisation essenziell ist.

Neues Kompetenzmodell im Lufthansa-Verbundsystem

Globalisierung, schnell wechselnde Entwicklungstrends der Weltmärkte, Diversifizierung von Lebensentwürfen und daraus resultierende neue Kundenprofile haben einen starken Einfluss auf die Luftverkehrsbranche. Ereignisse wie der 11. September 2001 und die SARS-Epidemie oder auch die Krise der Finanzwirtschaft machen deutlich, dass langfristige Entwicklung nur begrenzt planbar ist und Unwägbarkeiten bestehen bleiben. Bewährte Strategien der Komplexitätsreduzierung oder lineare Denkmodelle reichen nicht aus, um angemessen mit diesen Anforderungen umzugehen und die sich ergebenden Chancen zu nutzen. Es gilt, unter Bewah-

rung der Unternehmensidentität die Veränderungs- und Innovationspotenziale zu mobilisieren, die wesentlich auf Offenheit für den Umgang mit Veränderungen, dem Unvorhersehbaren oder gar dem Widersprüchlichen basieren.

HRD-Management muss diesen Wandel aktiv gestalten. Relevante Entwicklungstrends müssen antizipiert und entsprechende Maßnahmen bereitgestellt werden, um Führungskräfte und Mitarbeiter optimal auf unternehmerische Herausforderungen vorzubereiten.

Für Lufthansa stellen sich hier folgende Fragen:

- Welche gemeinsamen Anforderungen liegen schnellen Veränderungsprozessen und Krisen zugrunde? Welche Haltungen und Kompetenzen müssen wir bei unseren Führungskräften unterstützen, um unternehmerisch erfolgreich agieren zu können?
- Wie wirken sich diversifizierende Lebensmodelle auf die Karriereerwartung für jüngere Managementgenerationen aus, und welche Laufbahnmodelle wollen wir bereithalten?
- Was resultiert mittel- und langfristige aus den Verschiebungen der Altersstruktur der Lufthansa-Führungskräfte?
- Wie kann die Zusammenarbeit innerhalb neuer Airline-Verbundstrukturen HR-seitig unterstützt werden? Gibt es gemeinsame Grundlagen in unseren Unternehmenskulturen, und worin unterscheiden wir uns von anderen?
- Wo haben wir Engpässe innerhalb der Managementressourcen zu erwarten? Wo ist gezielte Gegensteuerung nötig?

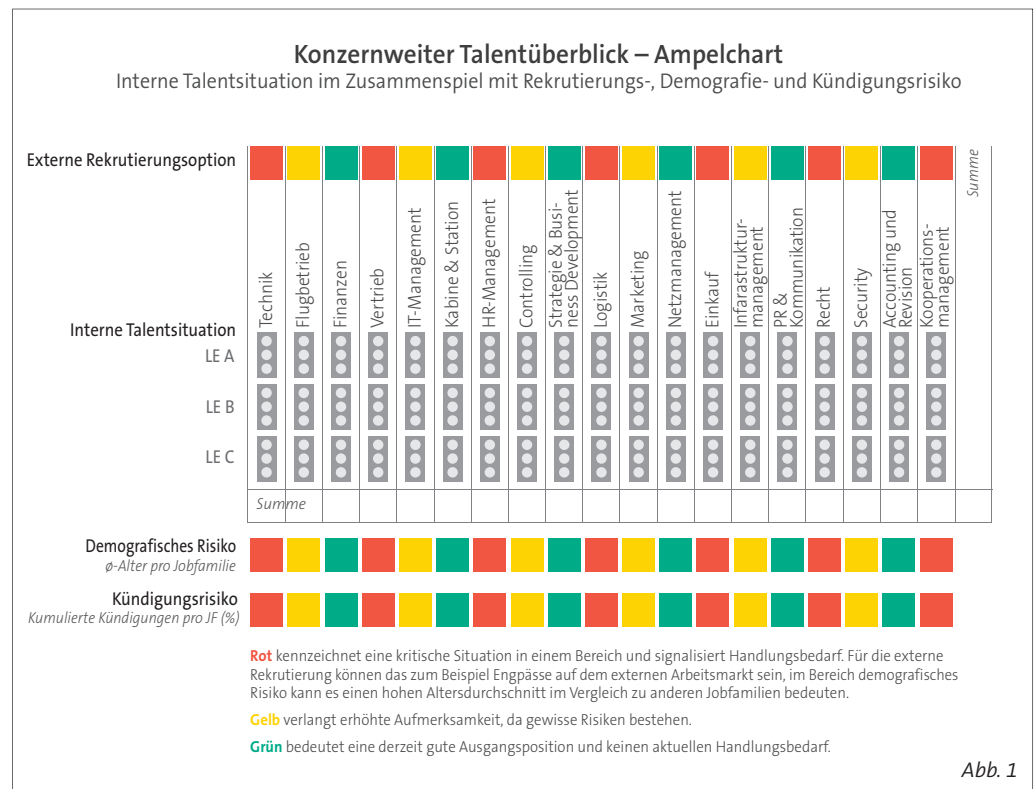
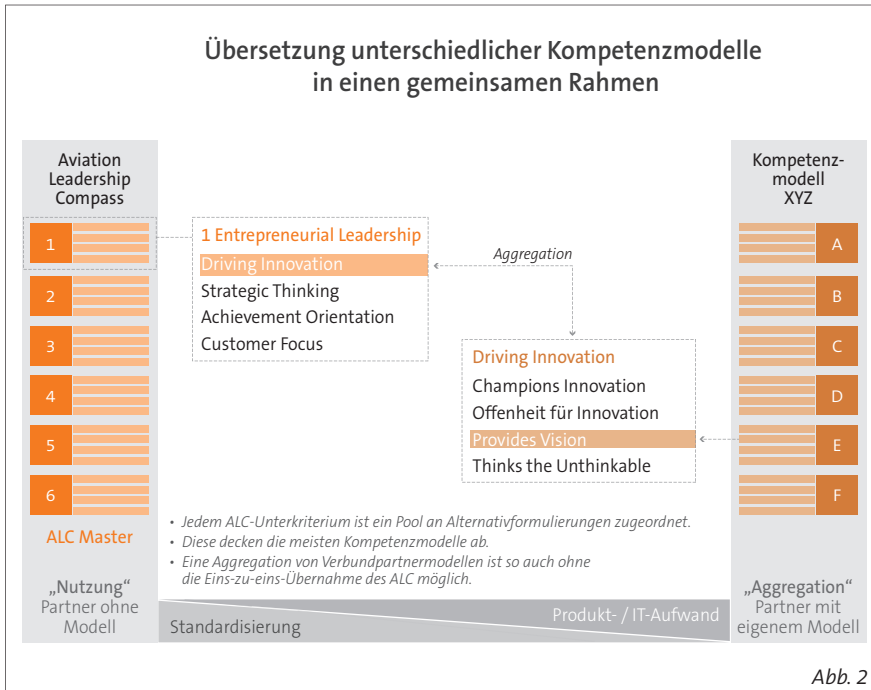


Abb. 1



In Zeiten großer Veränderung sind nicht nur akut wirkende HR-Maßnahmen nötig, sondern auch grundsätzliche Weichenstellungen.

Weiterentwicklung des Leadership-Modells

Als größter europäischer Airlineverbund stehen die Lufthansa und alle Partnerunternehmen in einem europäischen Verbundsystem. Marken- und kulturstarke Airlines und Geschäftsfelder agieren gemeinsam und doch eigenständig unter einem Dach. Selbstverständlich hat diese Entwicklung erhebliche Implikationen für Lufthansa und alle Verbundpartner. Sie stellt die Organisation, ihre Führungskräfte und Mitarbeiter vor ganz neue Herausforderungen. Aus unternehmerischer Perspektive agieren die Verbundpartner unabhängig voneinander und positionieren sich mit ihren jeweiligen Marken und Unternehmenskulturen. Andererseits beinhaltet die Partnerschaft im Verbund ein großes Synergiepotenzial und die Chance, neue Märkte zu erschließen. „Integrierte Eigenständigkeit“ aller Partner als Devise für den Gesamtkonzern macht deutlich, dass es hier nicht um ein Entweder-oder, sondern um ein Sowohl-als-auch geht.

Mit dem Zukauf der Swiss bot sich ein guter Anlass, auch die innerhalb des jeweiligen HR-Managements bestehenden Instrumente und Prozesse zu untersuchen. Insbesondere auf Führungsebene sind Erfahrungsaustausch und Netzwerke von hohem Nutzen und bedeuten neue Chancen für die Unternehmen: zum Beispiel Rotationsoptionen oder das gemeinsame Vorantreiben gesamtunternehmerischer Schwerpunkte. Da sowohl bei Swiss als auch bei Lufthansa Kompetenzmodelle die Basis für das eigene HRM darstellen, lagen der Vergleich und die Prüfung auf Synergiepotenziale nahe.



Weiterentwicklung zum Aviation-Leadership-Ansatz

Im Rahmen der verbundfähigen Optimierung des Kompetenzmodells wurden folgende Ziele gesetzt:

- kompatible Nutzungsoptionen innerhalb des Verbundsystems unter Bewahrung der unternehmens- und kulturspezifischen Eigenständigkeit bei gleichzeitig hoher Chance auf Mehrfachnutzbarkeit,
- Justierung des Modells in Richtung zukunftsfähiger Führungskompetenzen und Werte,
- Überführung eines optimierten Leadership Compass in die Instrumente und Prozesse des HR-Managements.

Die erste Inaugenscheinnahme der Kompetenzmodelle von Swiss und Lufthansa offenbarte Synergiepotenzial. So wurde eine Studie angestoßen, um beide Modelle für sich und auch in Bezug aufeinander anhand von Benchmarks und neuen Forschungserkenntnissen einzuschätzen (Geißler 2008). Außerdem flossen zwei Diplomarbeiten und Interviews mit Führungskräften und Personalentwicklern in die Bewertung ein (Bernardy 2008; Schreiber 2007). Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Hewitt Benchmarkstudie (2005) führte die Gesamtbewertung zu einem Anforderungsprofil des neuen, verbundweit geltenden Kompetenz- und Wertemodells. Eine Projektgruppe aus den für HRD verantwortlichen Leitern der Lufthansa- und der Swiss-Geschäftsfelder stellte sich Ende 2008 dieser Aufgabe. Nach einem Jahr wurde das Projekt mit der Migration des neu entstandenen Aviation Leadership Compass in die Instrumente und Prozesse des Lufthansa- Talentmanagements erfolgreich abgeschlossen.

Das Anliegen, diese Anforderungen in ein neues gemeinsames Kompetenzmodell zu gießen, führte zu einer anspruchsvollen Auseinandersetzung über verbindliche Soll-Kompetenzen und gemeinsame Wertvorstellungen. Dabei wurde schnell deutlich, dass sich alle Partner unter dem Dach des Aviation Leadership Compass (ALC) in eine gemeinsame Richtung orientieren wollen.

Der neue Modellansatz ist langfristig und so konzipiert, dass auch die Integration weiterer künftiger Partner möglich ist. Da unternehmerische Eigenständigkeit eines der wichtigen Anliegen aller Partnerunternehmen ist, besteht Einigkeit darüber, dass ein gemeinsamer Ansatz im Kompetenz- und Wertemanagement einen Sowohl-als-auch-Ansatz bereithalten muss. Einerseits ist eine ausreichende Anwendungsflexibilität in den jeweiligen Gesellschaften sicherzustellen, andererseits hat der Modellansatz klare Verbindlichkeiten innerhalb gemeinsamer

Talentmanagementprozesse zu gewährleisten. Vor diesem Hintergrund wurde das Ziel konkretisiert, den Aviation Leadership Compass für den Lufthansa-Konzern einzuführen und ihn allen Partnerunternehmen zur Verfügung zu stellen.

Der Aviation Leadership Compass ist so angelegt, dass er für die konzern- und verbundweit geltenden Prozesse des Talentmanagements die Funktion des ‚größten gemeinsamen Nenners‘ übernimmt.

Der ALC bleibt (analog zum LLC) die Grundlage des Kompetenz- und Wertemanagements innerhalb des Lufthansa-Konzerns und damit die Basis der für die Personal- und Führungskräfteentwicklung relevanten Instrumente. Für Verbundpartner ohne eigenes Modell wird der ALC innerhalb der gemeinsamen Prozesse des verbundweiten Talentmanagements ebenfalls verbindlich. Auch Verbundpartner mit eigenem Kompetenzmodell integrieren sich in die verbundweit geltenden Rahmenbedingungen der Führungskräfteentwicklung, können jedoch weiterhin ihre bestehenden Kompetenzmodelle nutzen.

Die Herausforderung, in diesem Fall trotzdem kompatible und vergleichbare Talentmanagementsysteme zu besitzen, wird durch eine im Hintergrund des ALC liegende Zuordnungslogik gelöst, die auch in diesem Fall eine Zusammenführung der verschiedenen Führungsmodelle ermöglicht.

Analysen über Kompetenzmodelle in unterschiedlichen Branchen zeigen, dass etwa 80 Prozent der verwendeten Kriterien übereinstimmend verwendet werden, wenn auch teilweise in unterschiedlichen Dimensionen gebündelt. Beispielsweise wird das Kriterium „Change Management“ mal der Dimension „Entrepreneurial Leadership“, mal der Dimension „Leading People“ zugeordnet. Auch die Benennung der einzelnen Kriterien unterscheidet sich teilweise (z. B. Change Management, Managing Change, Förderung der Veränderungsbereitschaft), hingegen beschreiben jeweilige Definitionen alles in allem die unterschiedlichen Facetten des Kriteriums sehr gut. Innerhalb homogener Branchen nimmt die Übereinstimmung erwartungsgemäß zu (Geißler 2008). Diesen Umstand macht sich die Zuordnungslogik des Aviation Leadership Compass zunutze. Jedem ALC-Kriterium ist ein Pool von analogen Items aus anderen Modellen zugeordnet, die zwar anders heißen, aber in gleicher oder minimal anderer Ausgestaltung definiert sind. Damit kann dann auch im Fall unterschiedlicher Kompetenzmodelle in eine gemeinsame Kompetenz-Währung ‚umgerechnet‘ werden. Dieses Vorgehen und die Konzeption des Aviation Leadership auf breiter Basis gewährleisten die notwendige Flexibilität im Verbund und innerhalb der Lufthansa-Geschäftsfelder und schaf-

fen gleichzeitig gemeinsame, kompatible und verbindliche Grundlagen für alle Verbundpartner der Lufthansa (vgl. Abb. 2).

Die inhaltliche Überarbeitung

Die festgestellte hohe Übereinstimmung zwischen den verwendeten Kriterien der Kompetenzmodelle führte zur Justierung des bisherigen Leadership-Modells, anstatt in eine völlige Neukonzeption zu münden. Die Sechs-Faktoren-Struktur der Oberdimensionen wird aufgrund der nachgewiesenen Praktikabilität und der guten kulturellen Verankerung innerhalb Lufthansa beibehalten. Die für Lufthansa so bedeutsame Kompetenz zur bereichsübergreifenden Zusammenarbeit und zu ganzheitlichem interdisziplinärem Denken bleibt fest verankert. Die inhaltliche Qualität der jeweiligen Oberdimensionen in Richtung aktuelle und zukunftsorientierte Führungsanforderungen wird durch dosierte Änderungen auf Ebene der Unterdimensionen maßgeblich verbessert. Dies spiegelt sich insbesondere in der Betonung der Kompetenzen Leadership, Change und Innovation. Es wurden auch sogenannte Aktivierungskriterien integriert, essenzielle Kriterien, die eine über die reine Führungsthematik hinausgehende unternehmerische Bedeutung haben. Diese zentralen unternehmerischen Prämissen werden so auch über das Kompetenzmodell in die Organisation hineingetragen. Als solche wurden Kundenorientierung, Internationalität und Kooperationsfähigkeit im neuen Aviation Leadership Compass deutlich hervorgehoben.

Die inhaltliche Justierung der Kriterien geht mit der Reduktion der Einzelkompetenzen von früher 28 auf heute 23 einher. Summarisch beschreiben die Kriterien alle Aspekte von Führungsverhalten. Die Reduktion trägt dem Anliegen Rechnung, sich klar auf die signifikanten Führungsanforderungen zu beschränken, die Komplexität zu reduzieren und den Einsatz des Modells in unterschiedlichen unternehmerischen Kontexten zu erleichtern. Grundsätzlich handelt es sich bei der Überarbeitung des Kompetenzmodells nicht um einen Paradigmenwechsel hinsichtlich des Führungsansatzes, sondern verfolgt das Ziel, pointiert, zukunftsweisend und kompatibel in der Anwendung zu sein (vgl. Abb. 3, 4).

Die Kompetenzen beschreiben führungsrelevante Faktoren. Die Bewertung und Auseinandersetzung mit diesen Faktoren in den verschiedenen Tools der Führungskräfteentwicklung, Programmen und Maßnahmen verankern die gewünschte Führungskultur nachhaltig im Unternehmen.

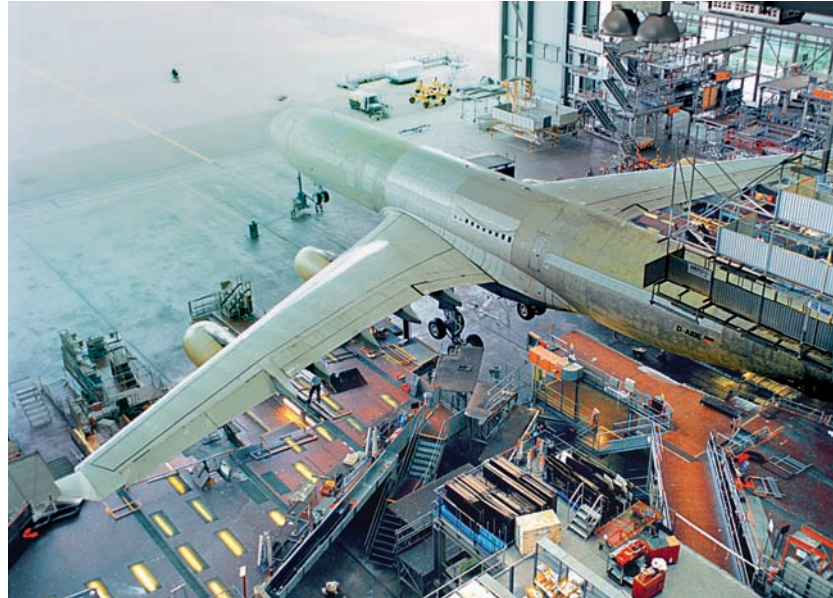
Analog zum LLC ist der Aviation Leadership Compass ein Kompetenz- und Werte-Mischmodell. Bisherige Erfahrungen des Kompetenz-Werte-Ansatzes bestätigen, dass Werte vor allem im Kontext mit (Führungs-)Verhalten erlebbar und beobachtbar werden. Durch den engen Bezug zu Führungskompetenzen werden diese aus einer sonst eher theoretischen Wertedebatte hin zur wirklich relevanten Stellgröße für Führungsverhalten. Zudem sind Werte relativ stabil und begründen grundsätzliche Überzeugungen. Dazu passt, dass der ALC ein auf langfristige Anwendung hin erarbeitetes Modell ist; hier schließt sich also der Kreis.

Um dennoch in der Anwendung des Kompetenzmodells flexibel unterschiedliche unternehmerische Schwerpunkte vorantreiben zu können, wird dem Modell eine Präambel vorangestellt, die jeweils der unternehmerischen Ausrichtung angepasst wird. Mit der Betonung aktueller strategischer Unternehmensziele wird die Aufmerksamkeit auf besonders aktuelle relevante Fragestellungen gelenkt.

Übersetzung des ALC in die Instrumente der Führungskräfteentwicklung

Um dem Aviation Leadership Compass von vornherein mit einer durchdringenden Wirkung und hohen Transferleistung in die Organisation zu versehen, wurde er direkt nach seiner Verabschiedung in alle Instrumente und Prozesse des Talentmanagements, also in das 360-Grad-Feedback, das Corporate Management Grading und alle Instrumente der Managementdiagnostik überführt. Innerhalb gemeinsamer Reviewboards mit den HR-Verantwortlichen sowie den Produktmanagern der Instrumente wurde die jeweilige Operationalisierung der Kriterien aufeinander abgestimmt. So wird einerseits die kontext- und zielgruppenspezifische Übertragung innerhalb der Tools, andererseits aber auch die produktübergreifende Konsistenz sichergestellt.

Wie auch beim LLC sorgt die schnelle, stringente Überführung des ALC in die Instrumente und Prozesse des HRD dafür, dass die Tools Botschafter und Träger der neuen Führungsleit-



bilder werden. Rückmeldungen der Führungskräfte, Mitarbeiter und Fachbereiche lassen darauf schließen, dass die Einführung des Aviation Leadership Compass positiv wahrgenommen und als klare Orientierungsrichtlinie hohe Akzeptanz findet.

Da mit der ALC-Integration in jedem Fall ein Eingriff in die existierenden Instrumente der Führungskräfteentwicklung einherging, war es ratsam, auch gleichzeitig weiterführende Optimierungen der Tools anzugehen. So wurde innerhalb der Teilprojekte „Redesign des Aviation Leadership Feedback“, „Corporate Management Grading“ und „Management Diagnostik“ die jeweilige Optimierungsoption genutzt, sodass jedes Instrument für sich auf den neuesten Stand gebracht wurde.

Beispielsweise belegen die Interviews mit Entwicklern und Führungskräften, dass es sinnvoll ist, in der zielgruppenspezifischen Übersetzung der ALC-Kriterien in den Tools stärker die unterschiedlichen unternehmerischen Reichweiten der Managementebenen zu berücksichtigen. Das hat dazu geführt, dass innerhalb des Aviation Leadership Feedback ein Spezialmodul für das Topmanagement eingeführt wird, welches in enger Abstimmung mit der Zielgruppe entwickelt wurde. Hier wird beispielsweise die Kooperation mit externen Verhandlungspartnern, politischen Gremien und internationalen Verbänden stärker berücksichtigt. Persönliche Faktoren wie persönliches Auftreten in Medien und Gesellschaft finden hier ebenso Widerhall wie unternehmerische, gesellschaftliche Anforderungen in Compliance-Fragen.

Die zielgruppenspezifische Aufbereitung der Kriterien wurde auch im Corporate Management Grading optimiert.

Hier wurden zur Einschätzung des Potenzials einer Führungskraft plakative Beispielprofile für die ALC-Kriterien hinterlegt und entsprechend den Anforderungen auf den unterschiedlichen Leitungsebenen veranschaulicht. Diese fungieren als Referenzanker, um das jeweilige Potenzial der Führungskräfte dieser Leitungsebene einzuschätzen. Erste Rückmeldungen aus den aktuellen Gradings bestätigen, dass die Profile sehr geeignet sind, entsprechende Analogien für die einzuschätzende Führungskraft herzustellen. Die damit geschaffene Anschaulichkeit konkreter Beispiele sowie die Orientierung an beobachtbarem und bewertbarem Verhalten erleichtern die valide Einschätzung. Mittelfristig machen sich damit passgenauere Bewertungen der Führungsmannschaft in der internen Nachfolgeplanung bemerkbar, womit der Fit zwischen den Anforderungen für eine Position mit dem Profil eines möglichen Kandidaten erhöht wird.

Ein anderes Beispiel für die simultane Weiterentwicklung der Instrumente ist die Einführung der sogenannten „How-Frage“ bei der Bewertung der Performance. Zu der bisherigen Bemessung der Zielerreichung („Was wurde erreicht?“) werden hier Fragen zur Angemessenheit im Vorgehen oder auch zur Abwägung zwischen kurzfristigen Effekten und Nachhaltigkeit (Wie-Fragen) explizit zugrunde gelegt.

In der Potenzialdatenbank für Führungs- und Nachwuchsführungskräfte werden die Gradings auf effiziente Weise kumuliert und aufbereitet, sodass die prozessuale Verzahnung mit der internen Nachfolgeplanung sicher-

gestellt ist. Aktuelle Erfahrungen mit dem neuen CMG-Tool haben gezeigt, dass die Integration des ALC einen entscheidenden Beitrag zur kompatiblen Nutzung des Instruments im LH-Verbund leistet; zudem wurden Praktikabilität und Prozesseffizienz deutlich verbessert.

Auch in der Managementdiagnostik wurden im Rahmen der Integration des ALC Justierungen vorgenommen. Bei der Überarbeitung der Assessment-Center wurden beispielsweise Übungen mit verbesserungswürdiger prognostischer Validität eliminiert und durch weiterentwickelte Module ersetzt. Außerdem wurde durch den Austausch mit und der Schulung von unternehmensinternen Beobachtern aus dem Topmanagement das Verständnis für die Kriterien der Assessments signifikant verbessert. Gleichzeitig wurden die zu beobachtenden Kriterien auf ein quantitatives Minimum reduziert, sodass hier das Setting der Assessments strukturell und inhaltlich optimiert wurde.

Im Dezember 2009 wurden das Projekt „Einführung des Aviation Leadership Compass“ erfolgreich abgeschlossen und damit auch zeitgleich die meisten der FKE-Instrumente ‚runderneuert‘. Aktuell finden in den Geschäftsfeldern Erfahrungsaustausch und vertiefende Einführungsveranstaltungen statt. Im Zuge dessen wer-

den Rückmeldungen, Erfahrungen und Auswertungen im Rahmen der Toolanwendungen aufbereitet und der systematischen Evaluierung des Gesamtprozesses zugeführt. Wir rechnen mit hilfreichen Optimierungshinweisen, die im Laufe dieses Jahres umgesetzt werden.

Abschließende Einschätzung

In der Fachwelt werden die Themen Kompetenzmodelle und Unternehmenskultur häufig aus getrennten Perspektiven diskutiert. Einzelne Kompetenzen können aber sehr wohl Träger von Unternehmenswerten sein und umgekehrt. In diesem Sinne ist das Kompetenz- und Wertemanagement der Lufthansa einerseits wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur und andererseits des weltweiten Talentmanagements. Die Verzahnung mit den Instrumenten des HRD-Managements spielt dabei eine entscheidende Rolle. Der fließende Übergang und die direkte, offene Einbindung aller beteiligten Schnittstellen sowie intensive Kommunikation zu jedem Meilenstein im Prozess der Umsetzung haben dazu beigetragen, eine breite Unterstützung in der Führungsmannschaft und unter HR-Managern aller Geschäftsfelder und Verbundpartner zu sichern. Erste Erfahrungen mit den überarbeiteten Instrumenten der Führungskräfteentwicklung haben gezeigt, dass es mit dem ALC gelungen ist, Bewährtes zu erhalten und ebenso Raum für Neues zu schaffen. So wird den Prämissen von Kompatibilität und Reichweite im Lufthansa-Verbund optimal Rechnung getragen.

Literatur

- Allyson, St.-A. / Christ, M. (2009): The Lufthansa School of Business and the London Business School General Management Programme, in: Strategic Direction, 25 (11), 4–13
- Bernardy, V. (2008): Evaluation des 360-Grad-Feedbacks der Deutschen Lufthansa AG; Verschiedene Perspektiven im Feedbackprozess und ihre Aussagekraft, Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Trier, Fachbereich Psychologie
- Geißler, Chr. (2008): Studie zu Kompetenzmodellen der Zukunft für die Deutsche Lufthansa AG (internes Dokument)
- Glöckner, A. / Grüner, K. (2003): Effizientes Online-Verfahren für die Personalentwicklung: 360-Grad-Führungsfeedback, in: Planung & Analyse, 30 (5), 85–90
- Hewitt Associates GmbH (2005): Ergebnisbericht – Benchmarking Leadership-Kompetenzen Deutsche Lufthansa AG (internes Dokument)
- Schreiber, J. (2007): Multisource Feedback-Effekte und Einflussfaktoren der erfolgreichen Implementierung eines multisource Feedbackinstruments für Mitarbeiter und Führungskräfte. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule (RWTH) Aachen, Fachbereich Psychologie

Summary The Competence Model for Talent Management Within the Lufthansa Airline Alliance The Aviation Leadership Compass (ALC) was already developed in 2008 for management personnel development at Lufthansa and SWISS. It replaced the Lufthansa Leadership Compass and has been the corporate competence model of the Lufthansa Airline Alliance since the beginning of 2009. This model has been integrated in all management development instruments and processes during 2009. During this integration process, all management development instruments were optimized with a stronger focus on suitability for the alliance, worldwide compatibility, and increased efficiency. The authors report about the initial interim results.
