

Kurzfassung der Masterarbeit

Name	Sarah Jakob
Firma	F. Hoffmann – La Roche AG
Studiengang (MAS HRM Nr.)	MAS HRM 46
Abschlussjahr	2015
Titel der Masterarbeit	Bedarfsanalyse für ein Personalentwicklungsangebot zur Reflexion von Führungsverhalten für bestehende Führungsteams dargelegt am Beispiel der F. Hoffmann-La Roche AG
Betreuer	Herrn Prof. Dr. Wolfgang Eberling
Vertraulich (ja/nein)	ja

Ausgangslage / Problemstellung

Gegenstand der vorgestellten Masterthesis ist die Durchführung einer Bedarfsanalyse für ein Personalentwicklungsangebot zur Reflexion von Führungsverhalten für bestehende Führungsteams. Es wird untersucht, welche Kriterien dieses Angebot erfüllen muss, damit die Führungskräfte in ihrem Praxisalltag ihre Führungsleistung und Führungsqualität verbessern können und damit nicht zuletzt für das Unternehmen daraus ein Wettbewerbsvorteil resultiert.

Reflexionsfähigkeit – Das ist eine gemäss Studien, z.B. „Die Schweiz führt“, für erfolgreiche Führungsteams immer bedeutender werdende Führungskompetenz. Bei der F. Hoffmann-La Roche AG am Standort Basel könnte diversen Mitarbeiterumfragen, Feedbacks aus individueller Entwicklungsberatung sowie aus den Change Management Prozessen zufolge die Selbstkompetenz, insbesondere die Reflexionskompetenz der Führungskräfte, ausgebaut werden. Die Abteilung „Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung“ der F. Hoffmann-La Roche AG, Basel hat sich dieser Thematik angenommen und hat als Massnahme ein Personalentwicklungsangebot konzipiert, welches es den Führungskräften ermöglichen soll, anhand diversen praxisnahen Übungen ihr Führungsverhalten zu reflektieren und Erkenntnisse daraus abzuleiten, um effektiver und effizienter die Führungsaufgaben erbringen zu können.

Ziele / Nutzen

Dieses Angebot soll die bei F. Hoffmann-La Roche AG, Basel existierenden Personalentwicklungsangebote für Führungskräfte ergänzen. Das Novum dieses Angebotes: Es richtet sich an bestehende Führungsteams und stellt nicht die Wissensvermittlung, sondern die Erfahrung anhand praxisnaher Beispiele sowie die Exposition der Teilnehmenden in den Vordergrund. Es ist einzigartig, da es sich im Vergleich zu allen anderen existierenden Angeboten nicht auf das Individuum, sondern auf das bestehende Führungsteam und somit auf eine Gruppe konzentriert. Mit dieser Arbeit soll aufgezeigt werden, ob das Bedürfnis an einem Angebot zur Reflexion des Führungsverhaltens für bestehende Führungsteams beim Unternehmen F. Hoffmann-La Roche AG vorhanden ist und welche Kriterien und Voraussetzungen ein neu geschaffenes Führungsprogramm erfüllen muss, um einen Nutzen für das Unternehmen und für existierende Führungsteams zu schaffen. Ebenfalls sollen Erkenntnisse aus der Literatur sowie der Empirie zeigen, welche Themen das neu geschaffene Angebot beinhalten muss, damit die teilnehmenden Teams ihre Führungsleistung und Führungsqualität verbessern können. Weiter sollen die Ergebnisse der Empirie zeigen, welche Optimierungen in die konzeptionellen und organisatorischen Überlegungen miteinfließen müssen, damit sich das neue Angebot für Führungsthemen deutlich von den bestehenden Angeboten abgrenzen lässt und als Personalentwicklungsmassnahme ins lokale Weiterbildungsangebot integriert werden kann. Zusätzlich sollen andere Unternehmen lernen

können, dass ein Führungsangebot dieser Art, eine neuartige Möglichkeit darstellen kann, mittels Reflexion des Führungsverhaltens die Führungsleistung sowie die Führungsqualität der Führungsteams zu erhöhen. Dadurch kann sich das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil erschaffen. Nicht zuletzt soll die existierende Literatur mittels aus der im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse aus der Empirie erweitert werden.

Vorgehen und methodische Schritte (wissenschaftliche Methoden)

Diese Masterthesis untersucht mittels strukturierten leitfadengestützen Experteninterviews - basierend auf den literarischen Erkenntnissen - den Bedarf eines solchen Angebots am Beispiel des Unternehmens F. Hoffmann-La Roche AG, Basel. Befragt werden elf Führungskräfte von Führungskräften aus den unterschiedlichen Bereichen, sowie drei HR Businesspartner mit dem Ziel ein möglichst differenziertes und weitreichendes Feedback zu bekommen. Die Ergebnisse der Befragungen werden anhand der Stufen der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Ergebnisse / Interpretation

Folgende Aspekte verdienen es, zusammenfassend erwähnt und kurz kommentiert zu werden.

- Reflexion ist eine Grundvoraussetzung, um eine Situation zum Positiven verändern zu können. Ohne Reflexion kein Fortschritt und somit keine Innovation
- Es lohnt sich, bei der Konzipierung von neuen Personalentwicklungsmassnahmen eine systematische Bedarfsanalyse mittels Befragungen von Experten aus den Organisationen durchzuführen, um die spezifischen Bedürfnisse zu eruieren und die Erwartungshaltungen zu klären
- Jede neue Personalentwicklungsmassnahme sollte klar positioniert sein. Die Ziele, die dabei angestrebt werden und der zu erwartende Mehrwert nach Absolvierung, müssen definiert sein und sich von bestehenden Angeboten differenzieren
- Die im Rahmen eines solchen Angebots gewählten Themen sollten zum einen eine aktuelle Relevanz haben und zum anderen Trends der Zukunft berücksichtigen
- Passend gewählte Instrumente zur Transfersicherung sollen die gewonnenen Erkenntnisse im Rahmen eines solchen Angebots nachhaltig positiv beeinflussen

Umsetzungsvorschläge / Schlussfolgerungen

Abschliessend kann folgendes Fazit gezogen werden. Wenn die, unter den Ergebnissen, genannten Aspekte berücksichtigt werden, hat ein solches Angebot zur Reflexion von Führungsverhalten tatsächlich Potential, einen echten Unterschied zu machen. Dies geschieht, indem sich Unternehmen durch effizientere und effektivere Führungsteams einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten und daher an Arbeitgeber-attraktivität gewinnen.