



TRANSFORMATION
MANAGEMENT
St.Gallen | München | Wien



R-I-S-E

RISE TO IMPACTFUL LEADERSHIP

DAS KOMPETENZMODELL ZUR GEZIELTEN ENTWICKLUNG
EINER FUTURE READINESS

WE EMPOWER YOUR FUTURE READINESS

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	2
WARUM GERADE DIESES KOMPETENZMODELL?	3
STRATEGISCHES KOMPETENZMANAGEMENT	4
KOMPETENZEN DER ZUKUNFT	5
DAS R-I-S-E® KOMPETENZMODELL	6
DER MEHRWERT FÜR DIE ORGANISATION	8
DIE TRANSFORMATION MANAGEMENT AG	10
LITERATURVERZEICHNIS	13

Der Erfolg von Unternehmen ist unmittelbar mit der Qualität der Führungsarbeit, die tagtäglich gelebt wird, verbunden.

Moderne Führung bedeutet nicht mehr primär „Machen“, sondern Wirken und gezielt Einfluss auf Mitarbeitende, Kultur und strategische Zielerreichung zu nehmen.

Dafür benötigen Führungskräfte klare Orientierung, welches Verhalten in der Organisation erwünscht ist. Kompetenzmodelle schaffen hierfür einen Rahmen. Die Analyse gängiger Kompetenzmodelle zeigt, dass diese zwar ähnliche Zukunftskompetenzen adressieren, jedoch häufig nicht präzise

zwischen Kompetenz, Erfahrung, Fähigkeit, Fertigkeit und Potenzial unterscheiden. Diese Differenzierung ist jedoch entscheidend, um Führung gezielt und wirksam zu entwickeln.

Das R-I-S-E® Competence Model setzt genau hier an.

Es basiert auf dem bewährten Leadership Impact Model (nach Lee und Norma Barr) und ist speziell darauf ausgelegt, die Wirksamkeit von Führung sichtbar und gestaltbar zu machen. Es ist eingebettet in strategische Prozesse wie Performance-Management, Talent- und Nachfolgemanagement sowie Cultural Transformation.

Das Modell bildet einen natürlichen Entwicklungs- und Lernpfad von Führungskräften über vier Ebenen:

R – ROLER: situativ und reaktiv handelnd

I – INSTRUCTOR: stabilisierend und standardisiert

S – SHAPER: gestaltend und integrierend

E – ENABLER: strategisch, reflektiert und entwickelnd

Mit jeder Ebene erweitert sich das Verhaltensrepertoire und die Wirksamkeit von Führung. Die aufsteigende Spirale von R nach E symbolisiert zunehmende Reife, Perspektivenvielfalt und nachhaltige Führungskraft als Grundlage für zukunftsfähige Organisationen.

WARUM GERADE DIESES KOMPETENZMODELL?

Organisationen stehen vor der Herausforderung, im VUCA- und BANI-Umfeld, geprägt von hoher Unsicherheit und Dynamik, zukunftsfähig zu bleiben. Klassische Kompetenzmodelle sind oft zu umfangreich und kompliziert. Sie dienen eher der Bewertung von Mitarbeitenden und tragen nur begrenzt zur tatsächlichen Weiterentwicklung bei.

Für die Future Readiness von Organisationen braucht es ein neues Verständnis im Zusammenspiel von Kompetenzmodell, Verortung und Entwicklungsmöglichkeiten.

Entscheidend ist nicht, wo Mitarbeitende oder Führungskräfte verortet werden, sondern was das konkrete persönliche Entwicklungsziel ist und wie dieses Ziel erreicht werden kann. Die handelnden Personen brauchen Orientierung, wie eine Verhaltensweiterentwicklung in den strategischen Kompetenzen nachhaltig gelingen kann.

Ziel ist, die Führungspersonen und die Organisation „in Bewegung“ zu bringen.

Dieses Whitepaper zeigt, welche Schlüsselkompetenzen heute entscheidend sind, wie R-I-S-E® wirksame Führung in klare aufeinander aufbauende Entwicklungsstufen und Verhaltensmuster übersetzt. Und wie Unternehmen daraus einen praxistauglichen Orientierungs- und Entwicklungsrahmen ableiten.



R-I-S-E

RISE TO IMPACTFUL LEADERSHIP

STRATEGISCHES KOMPETENZMANAGEMENT

„Kompetenzen sind mehr als nur Wissen oder Fähigkeiten bzw. Skills. Sie beschreiben die Gesamtheit von Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen, Einstellungen und Haltungen, die eine Person befähigen, mit Aufgaben, Situationen oder Personen fachlich, methodisch, situativ und sozial angemessen umzugehen.“



Abb. 1: Vom Fachwissen zur Kompetenzentwicklung mit dem R-I-S-E® Competence Model

Die wissenschaftliche Definition:

Kompetenz bedeutet also, dass eine Person in der Lage ist, Aufgaben, Situationen oder den Umgang mit anderen Menschen angemessen zu meistern. Erkennbar wird dies nur durch das beobachtbare Verhalten.

KOMPETENZEN DER ZUKUNFT

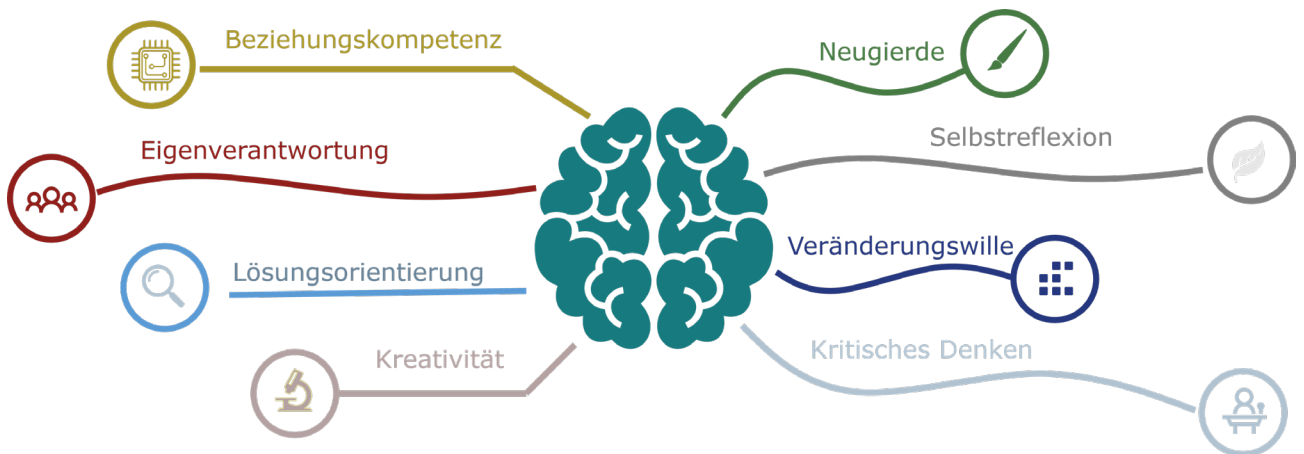


Abb. 2: Übersicht der Kompetenzen der Zukunft

Um das Thema umfassend zu beleuchten, ist es wichtig, zunächst zu klären, welche Kompetenzen für Unternehmen und Individuen in Zukunft besonders relevant sind. Versucht man sich dieser Thematik systematisch zu nähern, stellt man schnell fest, dass es dazu eine große Vielfalt von Zugängen, Definitionen und Perspektiven gibt. Die Diskussion über Kompetenzen der Zukunft wird derzeit intensiv geführt, denn wie bereits erwähnt, verändern sich die Anforderungen an die Arbeitswelt und die Gesellschaft insgesamt aufgrund mehrerer tiefgreifenden Entwicklungen rapide.

Die Aktualität und Bedeutung ist auch der Tatsache geschuldet, dass „Kompetenzen der Zukunft“ im Gleichklang mit der Diskussion zu „Readiness“ oder „Fitness“ von Organisationen „for the Future“ immer wieder genannt werden.

Allerdings läuft damit das Thema Gefahr, zu einer Diskussion „auf Buzz-Word-Ebene“ zu verkommen. Um genau das zu vermeiden, basiert unsere Einordnung auf einer Synthese von fünf häufig referenzierten Future-Skills-Perspektiven aus Unternehmenspraxis und Forschung (u.a. World Economic Forum, Havard Business School sowie weitere etablierte Ansätze). Eine zusammenfassende Betrachtung zeigt, dass sich trotz unterschiedlicher Begriffe zentrale Schlüsselkompetenzen wiederholen, die für die zukünftige Arbeitswelt und Gesellschaft von entscheidender Bedeutung sind. Sie spiegeln die Anforderungen wider, die durch technologische Innovationen, demografische Veränderungen, geopolitische Verschiebungen und die Notwendigkeit nachhaltiger Entwicklung entstehen. Die genaue Priorität kann je nach Kontext und Branche variieren.

DAS R-I-S-E® COMPETENCE MODEL

Gute Führungskräfte werden nicht als solche geboren. Leadership kann bis zu einem gewissen Grad erlernt werden. Dazu braucht es Hilfsmittel und unterstützende Maßnahmen, die Orientierung geben. Zum einen, um den Status Quo der eige-

nen Führungsqualität zu erfassen und zum anderen, um den nächsten Entwicklungsschritt für die eigene Führungsarbeit zu definieren.

Dabei steht nicht mehr das „Machen“ im Mittelpunkt, sondern das „Wirken“.

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 proaktiv herausragende Lösungen mit echtem Mehrwert für den Kunden zu entwickeln und die Kundenzufriedenheit sicherzustellen	weiß, dass der Kunde an erster Stelle steht, reagiert zu, auf Kundenfragen 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		ermuntert 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	Ausprägung I R improvisieren & sich orientieren		Ausprägung II I routiniert standardisiert stabilisierend		Ausprägung III S optimierend gestaltend integrierend		Ausprägung IV E reflektierend strategisch 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/oder		BEISPIEL Beschreibungen Verhaltensanker je Kompetenz und Ausprägung		ist sich erkennbar mit der xxx-Gruppe verbunden und fördert die Zusammenarbeit		
	Diversität und interkulturellen Austausch fördern und fördern	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 unterschiedlichen Belangen von Vielfalt und unterschiedlichen kulturellen Praktiken 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, solange Regeln und Richtlinien eingehalten und gesetzte 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 aktiv fördern; befähigt das Team, unterschiedliche Facetten kultureller Werte bewusst und geschätzt zu machen; bietet vielfältige Möglichkeiten zum interkulturellen Austausch		

Abb. 3: Aufbau des RISE Competence Models – Projektbeispiel mit unternehmensspezifischen Kompetenzen

Führung wird im Verhalten wirksam, wo sie im Alltag sichtbar ist. Genau hier setzt das R-I-S-E® Competence Model an, indem es strategische Kompetenzen in konkrete Verhaltensanker übersetzt und dadurch Führungswirksamkeit nicht nur beschreibbar, sondern gezielt entwickelbar macht.

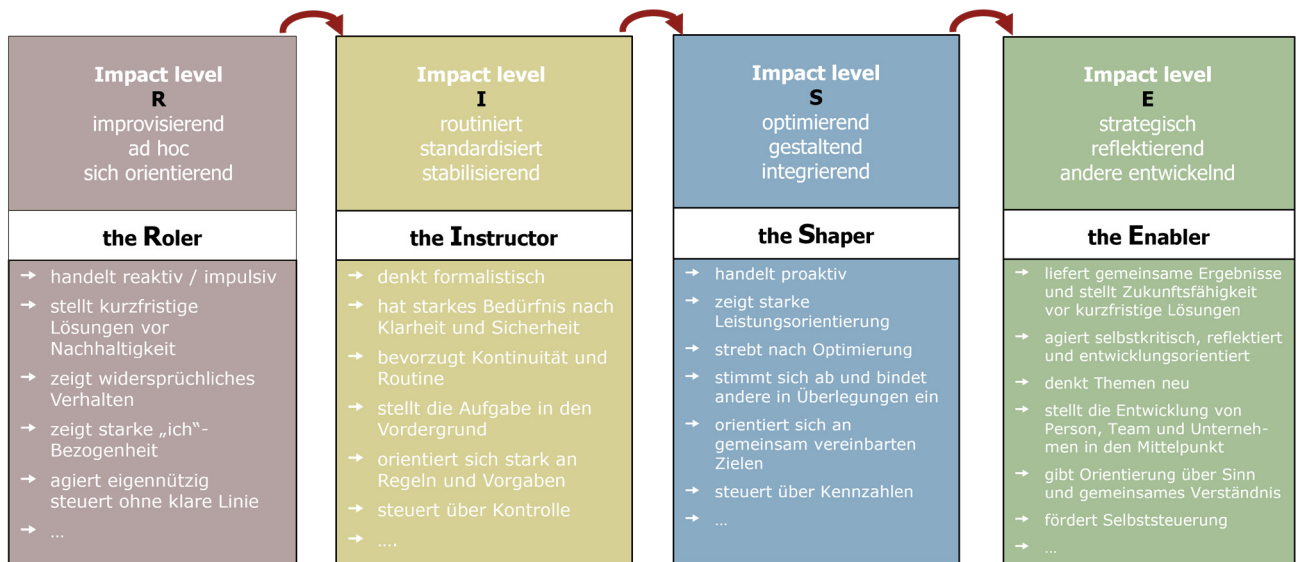


Abb. 4: Verhaltensausprägungen des R-I-S-E® Competence Models

Um eine klare Fokussierung zu ermöglichen, beschränkt sich das Modell ausgehend von einem zuvor erarbeitenden organisationsspezifischen Kompetenzpool auf acht bis zwölf Kompetenzfelder. Diese bilden die notwendigen Entwicklungsbedarfe für die kommenden zwei bis drei Jahre ab. Die Kompetenzen decken die Bereiche wie Ausrichtung, Umsetzung, Sozial- und Führungsverhalten sowie Selbstkompetenz ab. Fach- und Methodenkompetenzen werden ergänzend berücksichtigt. Jede dieser Kompetenzen wird in vier Entwicklungsstufen beschrieben, die den natürlichen Lernpfad widerspiegeln und verdeutlichen, wie

Führung und Zusammenarbeit aus unterschiedlichen Haltungen heraus gestaltet werden können.

Das R-I-S-E® Competence Model dient somit als Wegweiser, Perspektiven- und Wirkungsgeber für die eigene Verhaltensweiterentwicklung. Die Unternehmensstrategie und die -Ziele werden in konkreten Kompetenzen und erforderlichen Verhaltensausprägungen heruntergebrochen. Dadurch wird für jeden Mitarbeitenden sichtbar, welche Kompetenzen aktuell und zukünftig entscheidend sind, um den Organisationserfolg zu gewährleisten.

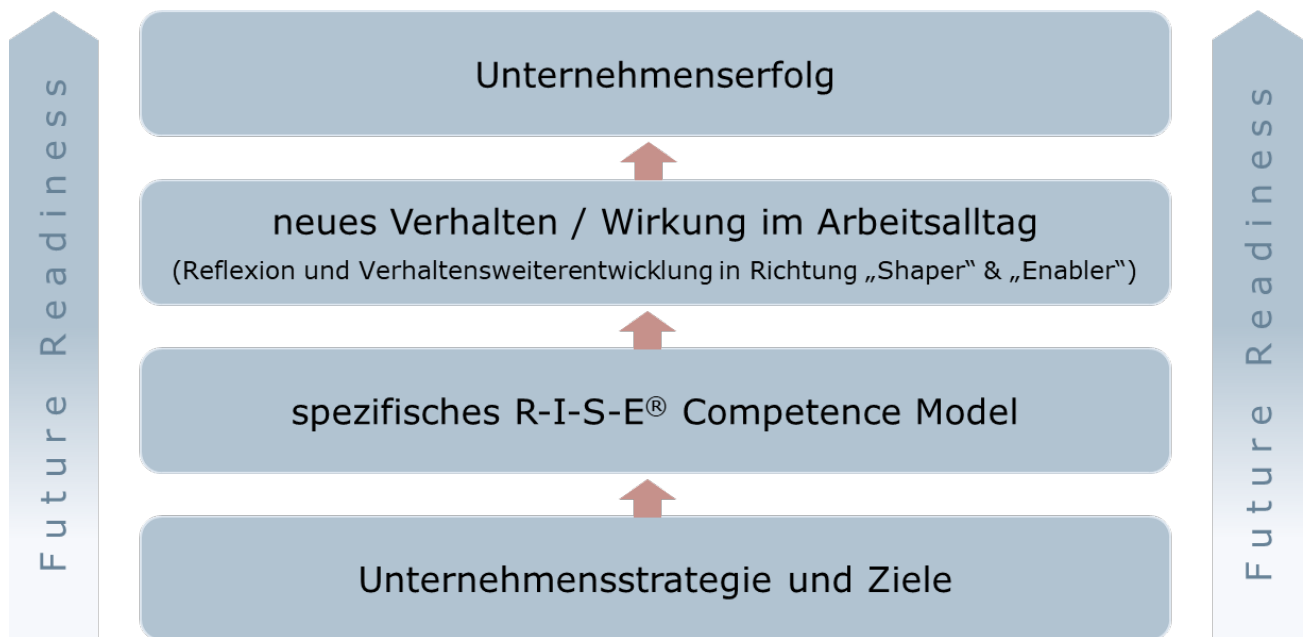


Abb. 5: R-I-S-E® Competence Model als Treiber für Future Readiness

R-I-S-E® macht Entwicklung anschlussfähig an den Führungsalltag, indem es strategisch relevante Zukunftskompetenzen in konkrete, beobachtbare Verhaltensmuster konkretisiert. Dadurch wird nicht nur klar, was erwartet wird, sondern vor allem, wie sich wirksame Führung und Verhalten zeigt und welcher nächste Entwicklungsschritt sinnvoll ist.

Für Führungskräfte entsteht ein praxistauglicher Rahmen, um die eigene Wirkung konsequent von der Ergebnisseite her zu reflektieren: Was bewirkt mein Verhalten im Team, in der Zusammenarbeit und in der

Zielerreichung und was sollte ich gezielt weiterentwickeln, um wirksamer zu führen? Für HR/Personalentwicklung wird Entwicklung steuerbar und wirksam begleitbar. Entwicklungsziele für Mitarbeitende werden transparent, Fortschritt wird im Verhalten sichtbar und Fördermaßnahmen können gezielt auf priorisierte Kompetenzfelder ausgerichtet werden. Seine volle Wirkung entfaltet das Modell, wenn es als zentrales Managementinstrument in den verschiedenen Phasen der Mitarbeiterentwicklung, von der Auswahl über die Förderung bis hin zur Führungskräfteentwicklung, genutzt wird.

Das Ergebnis ist, dass Kompetenzmanagement vom Bewertungsinstrument zum strategischen Hebel für organisationale Future Readiness und nachhaltigen Unternehmenserfolg wird.



In einem dynamischen und komplexen Umfeld entscheidet wirksames Führungsverhalten darüber, ob Organisationen zukunftsfähig bleiben. Zukunftskompetenzen sind dabei zentral, doch nur dann nutzbar, wenn sie strategisch fokussiert und im Alltag beobachtbar werden.

R-I-S-E® liefert dafür einen klaren Orientierungs- und Entwicklungsrahmen und verbindet Strategie, Verhalten und Wirkung.

Deshalb gilt:

- Wirksame Führung zeigt sich im Verhalten, nicht in Aktivität.
- Nicht Verortung, sondern der nächste Entwicklungsschritt zählt.
- Entwicklung muss begleitet und steuerbar sein, nicht nur angeboten.
- Kompetenzmanagement wird zum Treiber für organisationale Future Readiness.

DAS LEISTET DIE TRANSFORMATION MANAGEMENT AG:

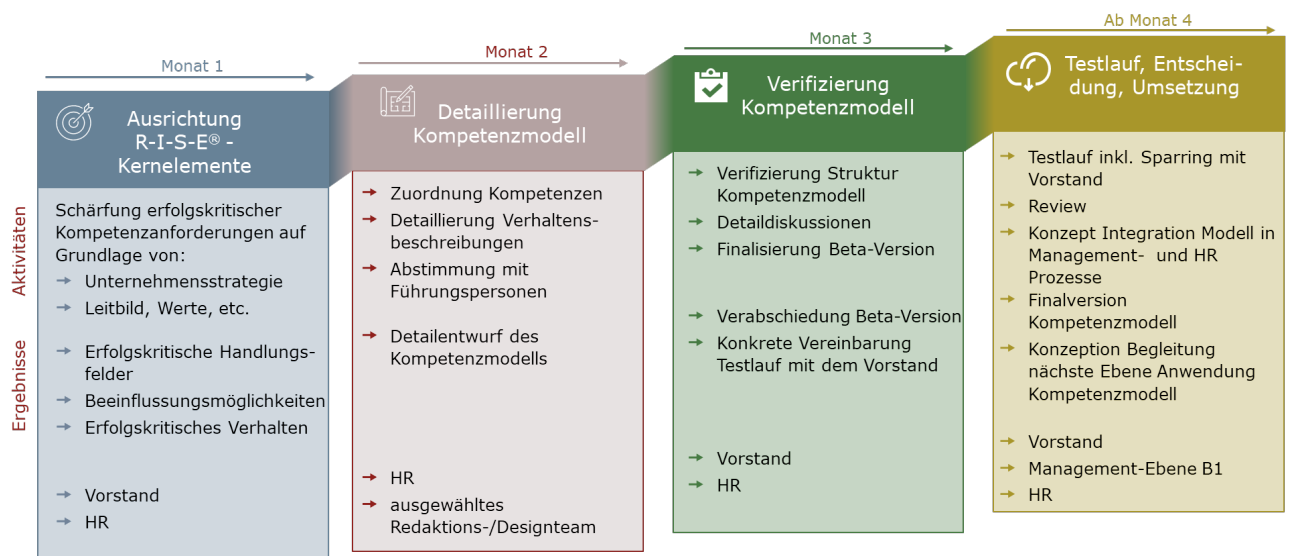


Abb. 6: Projektbeispiel der Erarbeitung eines maßgeschneiderten Kompetenzmodells

Die TMAG unterstützt in einem individuell angepassten Prozess ein organisationspezifisches Kompetenzmodell zu entwickeln.

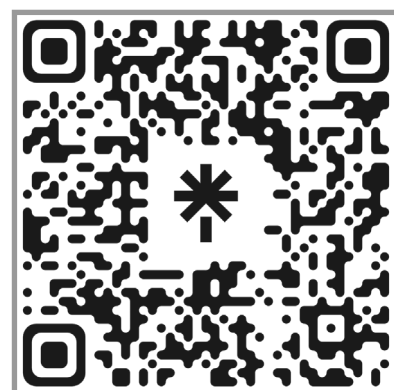
In einem mehrmonatigen Prozess werden strategische Erfolgsfaktoren analysiert, relevante Kompetenzen abgeleitet und in einem klaren, praxisnahen Modell verdichtet. Durch enge Einbindung von Vorstand, HR und Führungskräften wird das Modell validiert, getestet und schließlich erfolgreich in Management- und HR-Prozesse integriert. **So wird Kompetenzmanagement anschlussfähig an den Führungsalltag und bietet eine zugleich fundierte und umsetzungsorientierte Grundlage für gezielte Entwicklung.**

Das Buch zeigt, wie Unternehmen ihr Talent- und Kompetenzmanagement moderner und wirksamer für eine Future Readiness gestalten können. Es verbindet wissenschaftliche Erkenntnisse mit praktischen Ansätzen und Werkzeugen. Ziel ist es, Personalentwicklung transparenter, stärker beteiligungsorientiert und nachhaltiger zu machen. Dabei werden Studien zu den Kompetenzen der Zukunft vorgestellt und bestehende Kompetenzmodelle kritisch hinterfragt. Anhand von Praxisbeispielen wird deutlich, dass Führungspersonen nicht einfach nur aktiv im Tun oder Machen sein sollten. Entscheidend ist vielmehr, dass sie tatsächlich Wirkung erzielen und andere positiv beeinflussen, damit Organisationen gut für die Zukunft aufgestellt sind.



WE EMPOWER YOUR FUTURE READINESS

Mehr zu den Publikationen der Transformation Management AG:



WWW.TM-AG.COM



TRANSFORMATION MANAGEMENT

St.Gallen | München | Wien



KONTAKT

GERHARD GRAF
+41 (0)71 280 17 77
gerhard.graf@tm-ag.com

RUDOLF BINDERLEHNER
+43 (0) 1 532 4151
rudolf.binderlehner@tm-ag.com

GABRIELA BODNER
+49 (0) 89 5151 3839
gabriela.boder@tm-ag.com

mail: office@tm-ag.com

oder über unsere Website

WWW.TM-AG.COM

 **TM AG ST. GALLEN**
Zürcherstrasse 202
9014 St. Gallen

 **TM GmbH MÜNCHEN**
Fürstenrieder Str. 279a
81377 München

 **TM GmbH WIEN**
Tuchlauben 7a
1010 Wien

LITERATURVERZEICHNIS

- Barr, L.; Barr, N. (1994); „Leadership Development. Maturity and Power“; Austin
- Battista, A.; Grayling, S.; Hasselaar, E.; Leopold, T.; Li, R.; Rayner, M.; Zahidi, S. (2023); „Future of Jobs Report“; in: WEF digital; <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Baumann, M. (2024); „Die Erfolge der Vergangenheit sind die Fesseln der Zukunft! Zukunftsgestaltung im Projektmanagement – Die Balance zwischen Tradition und Innovation“; in: TCB project and salesmanagement vom 13. Mai 2024; <https://www.tcb-baumann.de/blog/die-erfolge-der-vergangenheit-sind-die-fesseln-der-zukunft/>
- Collins, J. (2001); „Good to Great“; in: http://www.jimcollins.com/article_topics/articles/good-to-great.html
- Cook-Greuter, S. R. (2008); „Nine Levels of Increasing Embrace in Ego Development: A Full-Spectrum Theory of Vertical Growth and Meaning Making“;
- Cook-Greuter & Associates; Belmont 2020
- Ehlers, U.-D.; Lindner, M.; Rauch, E. (2023); „AI COMP – FUTURE SKILLS für eine durch KI geprägte Lebenswelt“; in: Next Education digital; <https://next-education.org/de/projekte/ai-comp/>
- Graf, G. (2024); „Swinging with the future. Dynaxity, VUCA oder BANI? Wie Leadership in turbulenten Zeiten gelingen kann!“; Verlag Nomos; Baden-Baden
- Hy, Le-Xuan; Loevinger, J. (2015); „Measuring Ego Development“; Verlag Taylor & Francis Ltd; London
- Kirchhöfer, D. (2006); „Lernkultur Kompetenzentwicklung. Begriffliche Grundlagen Formen und Methoden wissenschaftlicher Erkenntnis“; Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung; https://www.abwf.de/QUEM/publik/content/main/publik/handreichungen/liwe/begriffliche_grundlagen_ii.pdf
- Miller, M. E., & Cook-Greuter, S. R. (Eds.). (1994). Transcendence and mature thought in adulthood: The further reaches of adult development. Bloomsbury Publishing PLC.
- Myers, I. B., & Briggs, K. C. (1985); „Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator“; Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press 1985