



# leadership effectiveness

Smart Leadership Assessment & Development Practices:

## Leadership Effectiveness

Effektivität des Top Executive Teams | Design & Implement a Senior Executive Development Program | Weiterentwicklung der Führungskultur und individuellen Führungskompetenzen | Management (Development) Audit

# Inhalt

---

1 Editorial  
Seite 3

2 Effektivität des  
Top Executive Teams  
Seite 4-17

3 Design & Implement  
a Senior Executive  
Development Program  
Seite 18-29

4 Weiterentwicklung der  
Führungskultur und  
individuellen Führungs-  
kompetenzen  
Seite 30-43

5 Management  
(Development) Audit  
Seite 44-69

6 Wir über uns/  
Impressum  
Seite 70-73



# Leadership Effectiveness – Smart Leadership Assessment & Development Practices



In den vorausgegangenen Ausgaben unseres *changeleaders* hatten wir uns bereits mit den zukünftigen Arbeitswelten und den daraus resultierenden Herausforderungen für Führungskräfte und Personaler befasst. Dabei wird der Neuausrichtung der Unternehmenskultur und der Führungskräfteentwicklung die größte Wirkung auf den künftigen Unternehmenserfolg zugesprochen.

Beginnen wir in der Geschäftsleitung: Während sich viele Aufsichtsräte inzwischen einem jährlichen Board Effectiveness Assessment unterziehen und im Bereich der Führungskräfte Management Assessments und 360°Feedback-Prozesse weit verbreitet sind, fehlen auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene vielfach noch vergleichbar detaillierte und regelmäßige Feedback-Prozesse. In unserem ersten Beitrag geben wir einen Überblick über mögliche Vorgehensweisen und Instrumente zur Beurteilung der Effektivität und Zusammenarbeit des Top Executive Teams.

Senior Executive Development: Gut geführte Unternehmen haben eine langfristige und systematische Nachfolgeplanung für ihre Senior Executives etabliert. Infolge von Unternehmenszusammenschlüssen, Strategieänderung und Restrukturierungen gilt es, die Nachfolgeplanung und Entwicklungsprogramme für die oberen Führungskräfte zu überprüfen und bei Bedarf neu auszurichten. In unserem zweiten Beitrag finden Sie eine Blaupause für die Konzeption und Implementierung eines Senior Executive Development Programs.

Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen: In unserem dritten Beitrag beschreiben wir ein Programm, bei dem die Entwicklung der Führungskultur, die Entwicklung individueller Führungskompetenzen und die Revitalisierung des Mitarbeitergesprächs im Führungsalltag ineinander greifen. In unserem vierten Beitrag stellen wir schließlich den Prozess und Methoden-Mix eines Management Development Audits vor, das einen systematischen Überblick über das vorhandene Managementpotenzial liefert.

Wir wünschen Ihnen mit dieser Ausgabe des *changeleaders* eine anregende Lektüre und würden uns freuen, zu dem einen oder anderen Aspekt mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Ihr  
Ralf Hendrik Kleb  
Managing Partner

## Inhalt

---

- ▶ **Editorial**
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum

# Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports

Nachdem sich viele Aufsichtsräte inzwischen einem jährlichen Board Effectiveness Assessment unterziehen, fehlt es Vorständen und Geschäftsführern dagegen häufig an Feedback von Kollegen und Direct Reports.

Die überwiegende Mehrzahl der **Aufsichtsräte (Supervisory Board)** von börsennotierten Gesellschaften in Nordamerika und Europa unterziehen sich einem **Board Effectiveness Assessment**.

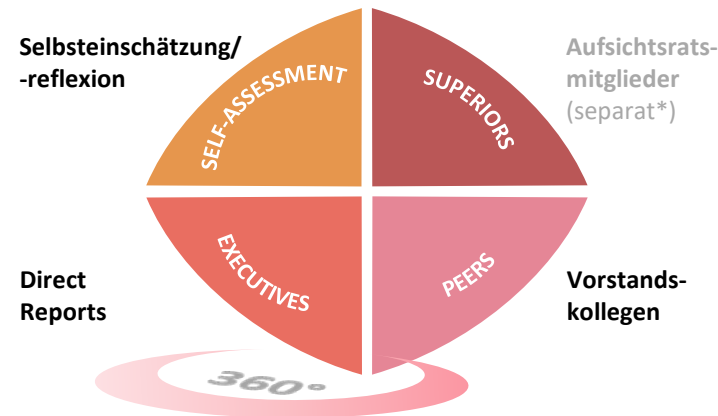
Dabei werden insbesondere die folgenden Aspekte betrachtet:

- » Aufsichtsratsstruktur (Zusammensetzung, Committees)
- » Dynamik und Zusammenarbeit im Aufsichtsrat,
- » Einflussnahme auf die Geschäftsstrategie,
- » Finanzberichterstattung, Interne Audits und Risikomanagement,
- » Überwachung der Unternehmenspolitik, Strategieumsetzung und Systeme,
- » unterstützende und beratende Rolle sowie
- » die besondere Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden.

Die Beurteilung der **Effektivität des Vorstands bzw. der Geschäftsführung (Executive Board, Top Executive Team, C-Team)** erfolgt zumeist auf Basis einer Bewertung der Strategie und finanziellen Performance sowie der Erreichung qualitativer, z. B. gesellschaftspolitischer und personalpolitischer Ziele.

Die Arbeit des **Vorstands bzw. der Geschäftsführung** wird durch den Aufsichtsrat „überwacht“, aber auch von Gesellschaftern, Investoren und Medien „bewertet“. Darüber hinaus decken die Ergebnisse regelmäßig durchgeführter Mitarbeiterbefragungen Stärken und Verbesserungsbereiche auf, denen sich die Top Executives im Rahmen gezielter Follow-up-Initiativen widmen.

Während Management Assessments und 360°Feedback-Prozesse im Bereich der Führungskräfte inzwischen weit verbreitet sind, fehlen auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene vielfach noch vergleichbar detaillierte und regelmäßige Feedback-Prozesse.



\* separater jährlicher und quartalsmäßiger (MBO-)Prozess.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ **Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports**
  - Vorgehensweise
  - Toolbox
  - Herausforderungen des C-Teams
  - Effektivität des Executive Teams
  - Individuelles Feedback im Detail
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum

# Inhalt

**Vorbildlich:** Vorstände und Geschäftsführer reflektieren ihre Arbeit und holen sich als Team und Einzelperson Feedback aus dem Kollegenkreis und Management



- ▶ Editorial
- ▶ **Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports**
  - Vorgehensweise
  - Toolbox
  - Herausforderungen des C-Teams
  - Effektivität des Executive Teams
  - Individuelles Feedback im Detail
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum

- Einzelnes Mitglied des Vorstands/der GF
- Vorstand/GF-Team & Top Management-Team



# Inhalt

**Toolbox:** Beurteilung der Effektivität der Zusammenarbeit von Vorständen bzw. Geschäftsführern untereinander sowie mit ihrem Management Team (Direct Reports)

Executive Board Effectiveness Dimensionen	Input-/Feedback-Quellen		
	Selbst	Kollegen C-Level	Direct Reports
<b>Herausforderungen des C-Teams</b>			
Mission, Vision, Verantwortlichkeiten, KPI	Erhebung per Mail/ Ergänzendes Interview		
<b>Effektivität des Executive Teams</b>			
Die Rollenverteilung im C-Team	Strukturiertes Interview		
Die Transformational Leadership Competencies des C-Teams			Strukturiertes Interview
Die Effektivität des C-Teams	Strukturiertes Interview		
Die Effektivität des Top Management Teams	Strukturiertes Interview	Strukturiertes Interview	Strukturiertes Interview
<b>Individuelles Feedback im Detail</b>			
Persönliche Rolle(n) im C-Team	Strukturiertes Interview		
Persönliche Kompetenzen und Eigenschaften	Psychometrischer Online-Test		
Persönliche Kompetenzen und Verhaltensweisen	Multi-Rater (180°)-Online	Multi-Rater (180°)-Online	Multi-Rater (180°)-Online
Persönliches Kommunikations- und Interaktionsprofil	Strukturiertes Interview		

- ▶ Editorial
- ▶ **Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports**
  - Vorgehensweise
  - **Toolbox**
  - Herausforderungen des C-Teams
  - Effektivität des Executive Teams
  - Individuelles Feedback im Detail
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum



-  Online-Tools
-  Persönliche Interviews (strukturierte Fragebögen alternativ auch als Online-Version möglich)

## Vorbereitung auf die Assessments:

### Herausforderungen des C-Teams – Mission, Vision, Verantwortlichkeiten, KPI

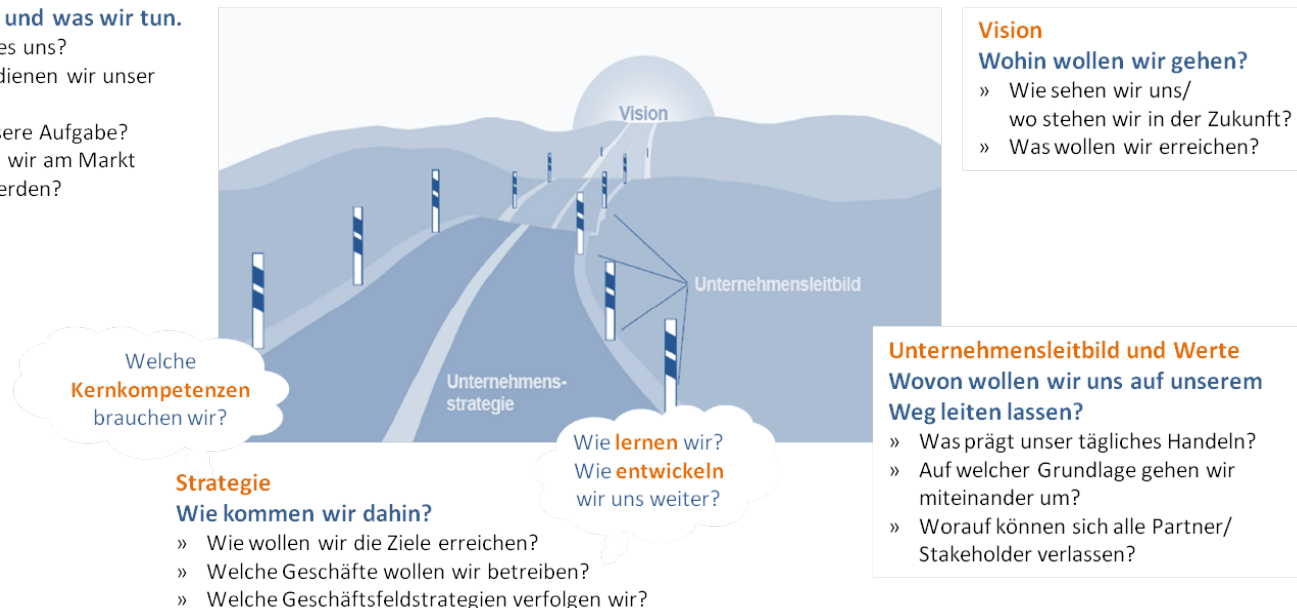
Zu den wesentlichen Aufgaben des C-Teams gehört es, Visionen und Strategien zu entwickeln, Führungskräfte und Mitarbeiter dafür zu begeistern und die Umsetzung der strategischen Initiativen zu koordinieren.

Die Auseinandersetzung mit der Unternehmensstrategie und den persönlichen Herausforderungen der C-Team-Mitglieder bildet die Grundlage für das Assessment.

#### Mission

##### Wer wir sind und was wir tun.

- » Wozu gibt es uns?
- » Womit verdienen wir unser Geld?
- » Was ist unsere Aufgabe?
- » Wie wollen wir am Markt gesehen werden?



#### Vision

##### Wohin wollen wir gehen?

- » Wie sehen wir uns/ wo stehen wir in der Zukunft?
- » Was wollen wir erreichen?

#### Unternehmensleitbild und Werte

##### Wovon wollen wir uns auf unserem Weg leiten lassen?

- » Was prägt unser tägliches Handeln?
- » Auf welcher Grundlage gehen wir miteinander um?
- » Worauf können sich alle Partner/ Stakeholder verlassen?

#### Strategie

##### Wie kommen wir dahin?

- » Wie wollen wir die Ziele erreichen?
- » Welche Geschäfte wollen wir betreiben?
- » Welche Geschäftsfeldstrategien verfolgen wir?

# Inhalt

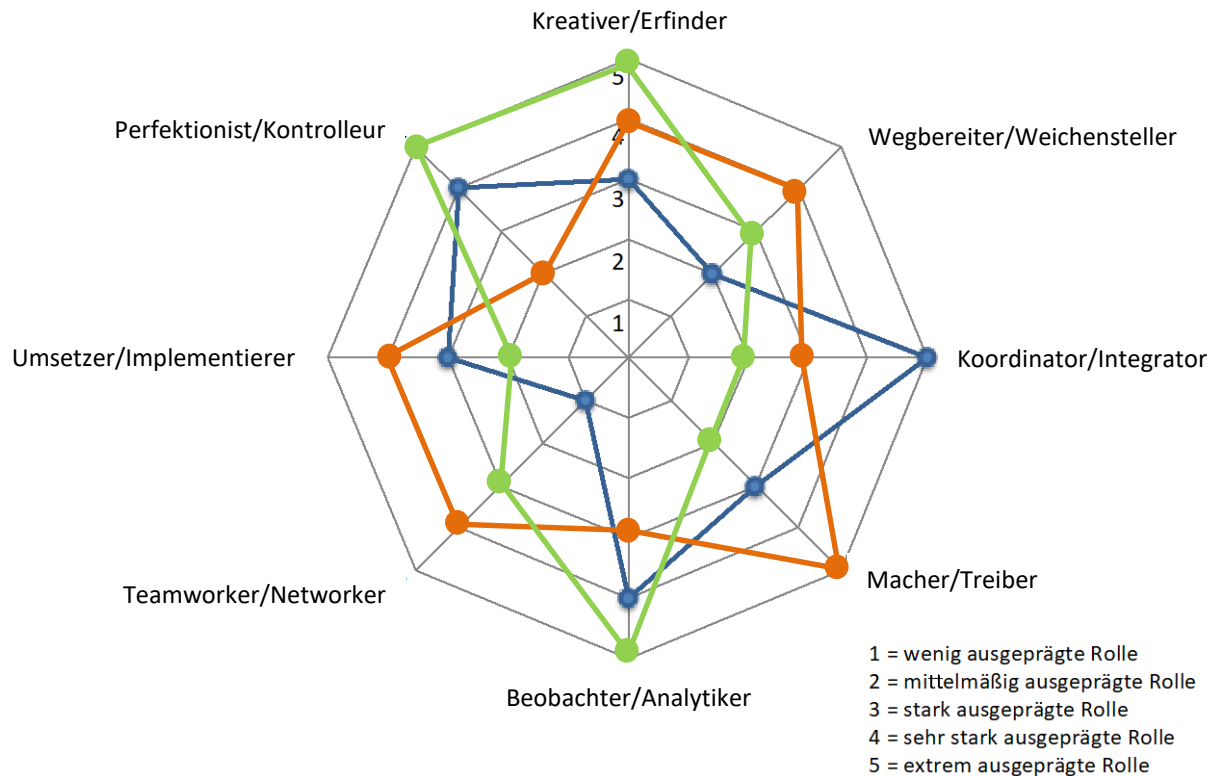
- ▶ Editorial
- ▶ **Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports**
  - Vorgehensweise
  - Toolbox
  - **Herausforderungen des C-Teams**
  - Effektivität des Executive Teams
  - Individuelles Feedback im Detail
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum



## Die Effektivität des Executive Teams: Rollenverteilung im C-Team

Effektive Teams zeichnen sich insbesondere durch eine komplementäre Rollenverteilung aus, wobei ein Teammitglied neben seiner Hauptrolle situativ weitere Rollen wahrnehmen kann.

Im persönlichen Interview nehmen die Mitglieder des C-Teams eine Selbsteinschätzung ihrer Rollen in unterschiedlichen Team-situationen anhand von 56 Verhaltensankern vor, die mit acht unterschiedlichen Rollen korrespondieren.



## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ **Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports**
  - Vorgehensweise
  - Toolbox
  - Herausforderungen des C-Teams
  - **Effektivität des Executive Teams**
  - Individuelles Feedback im Detail
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum



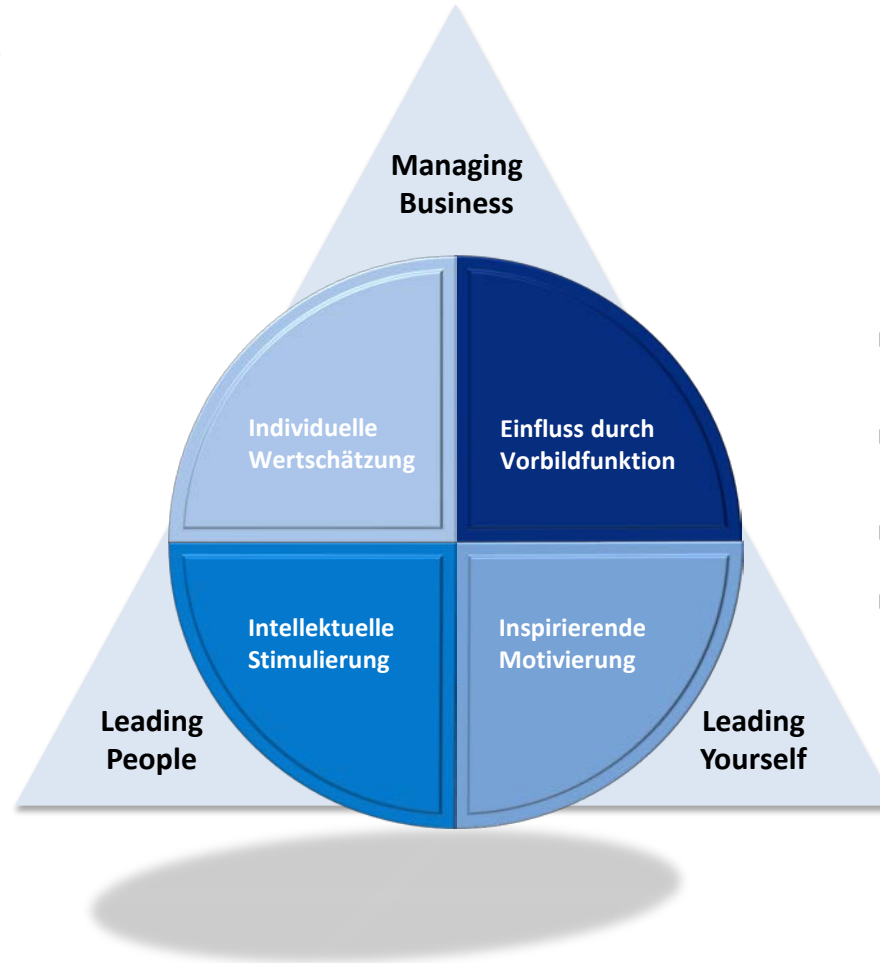


## Die Effektivität des Executive Teams: Transformational Leadership Competencies des C-Teams

Während die unterschiedlichen Rollenprofile das Zusammenspiel im C-Team beschreiben, stehen hier spezielle Aspekte der „transformationalen Führung“ im Vordergrund der Analyse.

Insbesondere in dynamischen Umfeldern werden der „transformationalen“, ziele- und werteverändernden Führung Vorteile gegenüber den transaktionalen Führungsansätzen zugeschrieben.

Die Beurteilung der einzelnen Vorstände/Geschäftsführer erfolgt im Rahmen eines Interviews mit deren Direct Reports. Dabei werden insgesamt 7 Dimensionen jeweils durch fünf Verhaltensanker beschrieben.



## Inhalt

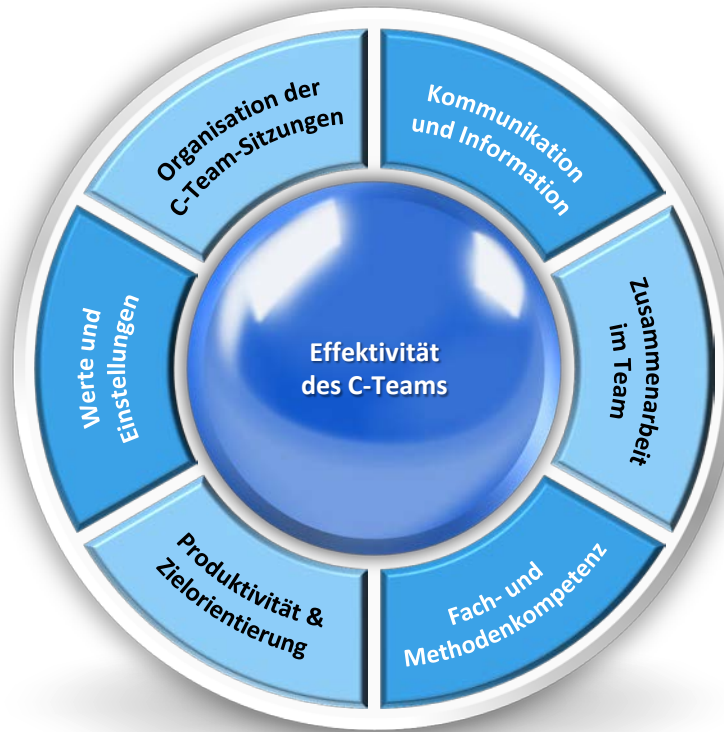
- ▶ Editorial
- ▶ **Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports**
  - Vorgehensweise
  - Toolbox
  - Herausforderungen des C-Teams
  - **Effektivität des Executive Teams**
  - Individuelles Feedback im Detail
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum



## Die Effektivität des Executive Teams: Effektivität des C-Teams

Das C-Team unterzieht sich einer Effektivitätseinschätzung hinsichtlich der Zusammenarbeit im Executive Board. Sie dient der kritischen Selbstbewertung der Funktion und Aufgabenerfüllung sowie der Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozesse im C-Team und ermöglicht deren gezielte Verbesserung.

Im persönlichen Interview nehmen die Mitglieder des C-Teams anhand differenzierter Kriterien eine Selbsteinschätzung ihrer Effektivität der Zusammenarbeit im C-Team in sechs Bereichen vor.



## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ **Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports**
  - Vorgehensweise
  - Toolbox
  - Herausforderungen des C-Teams
  - **Effektivität des Executive Teams**
  - Individuelles Feedback im Detail
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum

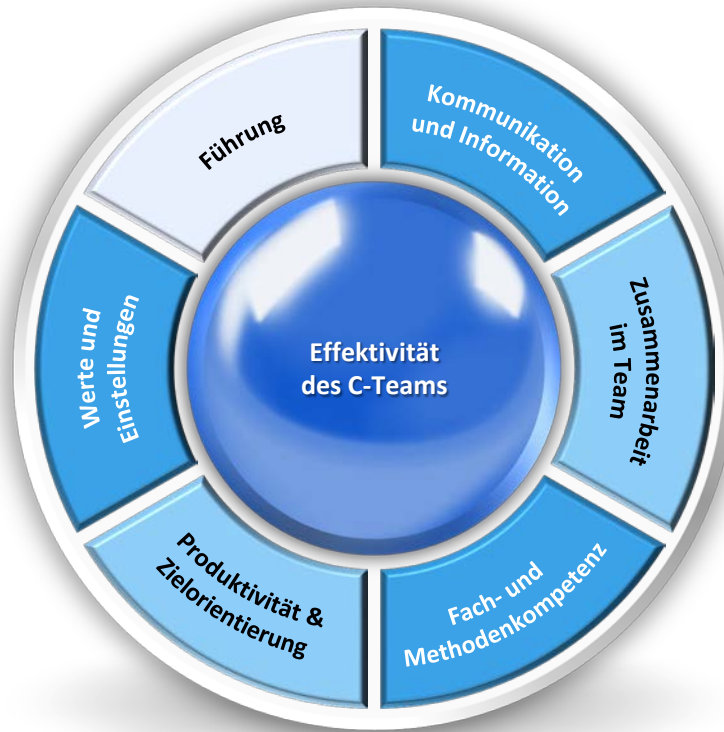


## Die Effektivität des Executive Teams: Effektivität des Top Management Teams (C-Team und Direct Reports)

Alleine ein kompetentes und gut funktionierendes C-Team macht ein Unternehmen noch nicht erfolgreich. Hierzu braucht es insgesamt ein leistungsstarkes und effektives Top Executive Team (C-Team und Direct Reports).

Im persönlichen Interview nehmen die Mitglieder des C-Teams sowie zumindest deren Direct Reports eine Selbsteinschätzung der Effektivität der Zusammenarbeit im Top Management vor.

Die Items zu den Bereichen Kommunikation und Information, Zusammenarbeit im Team, Fach- und Methodenkompetenz, Produktivität und Zielorientierung sowie Werte und Einstellungen decken sich inhaltlich mit den Items für das C-Team. Zusätzlich wurde hier ein Aspekt aufgenommen, der die Führung der Direct Reports durch deren zuständiges C-Team-Mitglied betrachtet.



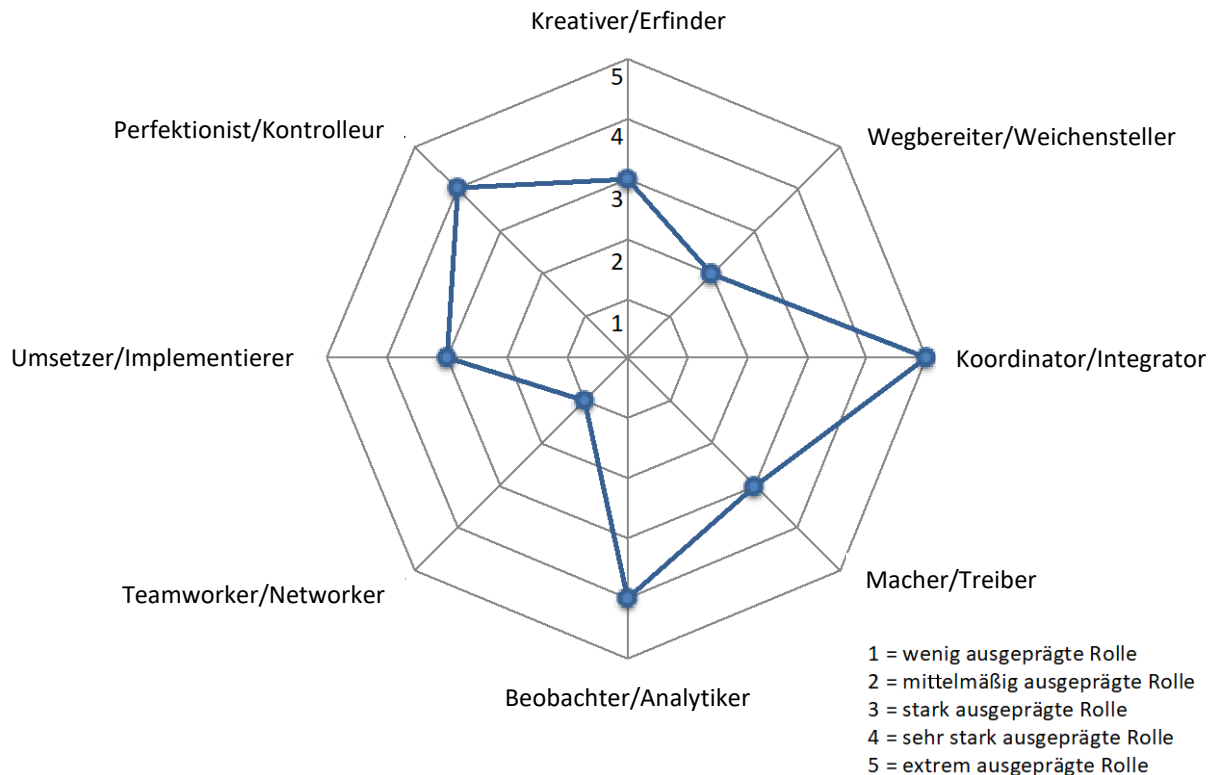
## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ **Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports**
  - Vorgehensweise
  - Toolbox
  - Herausforderungen des C-Teams
  - **Effektivität des Executive Teams**
  - Individuelles Feedback im Detail
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum



## Individuelles Feedback im Detail: Persönliche Rolle(n) im C-Team

Im persönlichen Interview nehmen die Mitglieder des C-Teams eine Selbsteinschätzung ihrer Rollen in unterschiedlichen Team-situationen anhand von 56 Verhaltensankern vor, die mit acht unterschiedlichen Rollen korrespondieren.



## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ **Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports**
  - Vorgehensweise
  - Toolbox
  - Herausforderungen des C-Teams
  - Effektivität des Executive Teams
  - **Individuelles Feedback im Detail**
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum



## Individuelles Feedback im Detail: Dimensionen eines Self-Assessments für das Top Executive Team (Beispiel 1)

### Wirksame Führung und Unterstützung der nachfolgenden Hierarchie-Ebenen



**Beratung:** Wie effektiv funktioniert die Beratung (Coaching) der nachfolgenden Hierarchieebenen, durch Bereitstellung eigener Erfahrungen, Kompetenzen und Informationen?

**Beziehungspflege:** Wie gut gelingt es, durch persönliche Beziehungen und Netzwerke, wichtige externe Ressourcen für das Unternehmen zu mobilisieren (Politik, Medien, Verbände, Schlüsselkunden)?

**Beteiligung:** Wie wirksam ist die Einbindung in strategische Entscheidungen und Maßnahmen zur langfristigen Absicherung von Wettbewerbsvorteilen?

**Verhaltenskontrolle:** Konstruktives Feedback nach oben und unten zur Einhaltung der Unternehmensgrundsätze und Werte.

**Ergebniskontrolle:** Wirtschaftliche Leistung (Kennzahlen) und Erfüllung der Erwartungen aller Stakeholder

**Strategiekontrolle:** Beurteilung und Überwachung strategischer Entscheidungen wie zum Beispiel Investitionen, Portfolio, Positionierung, Akquisitionen, Finanzierung, Technologie, Budgetierung

### Effektive Ergebnis- und Verhaltenskontrolle



**Diversität:** Beitrag zum Erfolg dieses Gremiums (Bereicherung durch Vielfalt an funktionalen, fachlichen und beruflichen Erfahrungen und Kompetenzen sowie persönlicher Eigenschaften)

**Commitment:** Bereitschaft und Wille, sich möglichst intensiv auf Sitzungen vorzubereiten sowie Engagement während der Sitzungen, z. B. durch Nutzung zusätzlicher Informationsquellen, Standpunkte und Beziehungen

**Konstruktive Konflikt- und Kritikbereitschaft:** Hinterfragung von Entscheidungen, kritische Diskussion von Themen wie Strategie, Engagement, Arbeitsstil oder Effektivität der Zusammenarbeit

### Konstruktive Kooperation im Leitungs-Team

# Inhalt

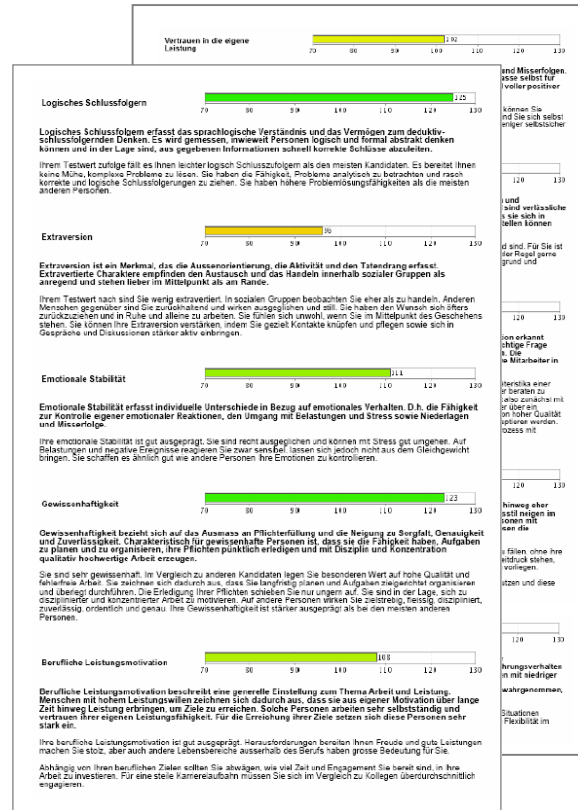
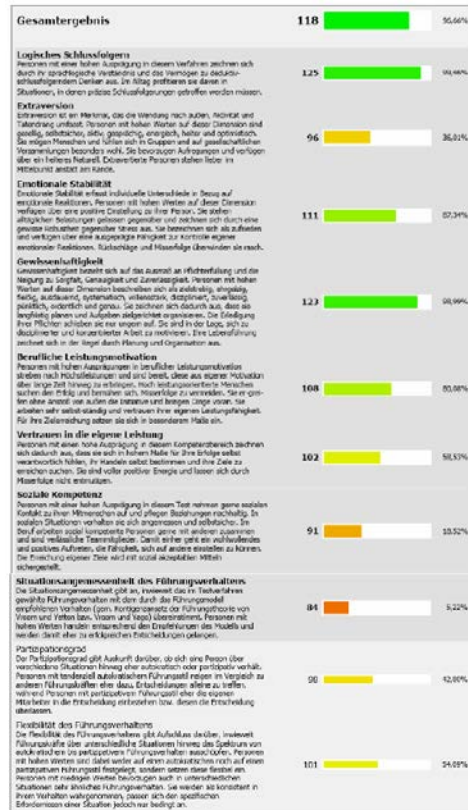
- ▶ Editorial
- ▶ **Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports**
  - Vorgehensweise
  - Toolbox
  - Herausforderungen des C-Teams
  - Effektivität des Executive Teams
  - **Individuelles Feedback im Detail**
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum



# Individuelles Feedback im Detail: Dimensionen eines Self-Assessments (hier inkl. kognitivem Baustein) für das Top Executive Team (Beispiel 2)

## Dimensionen

- Logisches Schlussfolgern
- Extraversion
- Emotionale Stabilität
- Gewissenhaftigkeit
- Berufliche Leistungsmotivation
- Vertrauen in die eigene Leistung
- Soziale Kompetenz
- Situationsangemessenheit des Führungsverhaltens
- Partizipationsgrad
- Flexibilität des Führungsverhaltens



# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ **Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports**
  - Vorgehensweise
  - Toolbox
  - Herausforderungen des C-Teams
  - Effektivität des Executive Teams
  - **Individuelles Feedback im Detail**
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum



## Individuelles Feedback im Detail: Dimensionen eines Multi-Rater-Feedback für das Top Executive Team

Dieses 360°-Feedback-Verfahren liefert jedem einzelnen C-Team-Mitglied folgende Ergebnisse:

- » Bedeutung/Wichtigkeit seiner Kompetenzen aus Eigensicht
- » Eigene Einschätzung seiner Kompetenzen
- » Einschätzung seiner Kompetenzen durch C-Team-Kollegen
- » Einschätzung seiner Kompetenzen durch Direct Reports
- » Seine Stärken und Entwicklungsfelder

	Entrepreneur	Manager	Expert
Vision & Strategie		Mitarbeiterführung	Analyse- & Urteilsfähigkeit
Initiative & Verantwortung		Mitarbeiterentwicklung	Fachliche Versiertheit
Business Development		Mikropolitik	Innovation
Ergebnisfokussierung		Execution	Kommunikationseffektivität
Einfluss		Arbeitssystematik	Teambeitrag
Networking		Stabilität	Selbstentwicklung

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ **Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports**
  - Vorgehensweise
  - Toolbox
  - Herausforderungen des C-Teams
  - Effektivität des Executive Teams
  - **Individuelles Feedback im Detail**
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum





## Individuelles Feedback im Detail: Kommunikations- und Interaktionsverhalten im C-Team und Top Management

Für ein C-Team-Mitglied ist es besonders wichtig, seine Beziehungen zu seinen Kollegen und Direct Reports sowie die Auswirkungen seines Verhaltens anderen gegenüber zu verstehen.

Im Rahmen eines Interviews werden typische Kommunikations- und Interaktionssituationen beschrieben. Für jede Situation werden zwei Verhaltensalternativen angeboten, für die jeweils eine Selbsteinschätzung erbeten wird.

Die Auswertung der Antworten erfolgt anhand einer Vier-Felder-Matrix mit unterschiedlichen Sphären, welche die Wirkung des Kommunikations- und Interaktionsverhaltens charakterisieren.

Für die Interpretation des Ergebnisses sind Größe und Form des Quadranten A „Öffentlich bekannte Sphäre“ entscheidend. Er zeigt an, wie effektiv der Informationsaustausch mit Mitarbeitern oder C-Team-Kollegen und wie gut das Verhältnis zu diesen ist. Idealerweise ist der Quadrant A quadratisch und bedeckt mindestens 50% der Gesamtfläche der Vier-Felder-Matrix.

### Vier Sphären des Kommunikations- und Interaktionsverhaltens

C: Intim- und Privatsphäre	D: Sphäre des Unbekannten
<p>Sein Verhalten ist ihm selbst bekannt, nicht aber seinen Mitarbeitern und C-Team-Kollegen.</p> <p>Dazu zählen das Wertesystem, die politische Gesinnung und religiöse Überzeugungen - aber auch die „empfindlichen Stellen“ und Schwächen.</p>	<p>Sein Verhalten ist weder ihm noch anderen unmittelbar bewusst.</p> <p>Hier schlummern beispielsweise verborgene Talente und ungenutzte Begabungen.</p>
<p>Sein Verhalten ist ihm selbst und auch den C-Team-Kollegen bzw. den Mitarbeitern bekannt.</p> <p>Er agiert weitgehend authentisch.</p>	<p>Sein Verhalten ist ihm selbst nicht bewusst, wird von seinen Mitarbeitern und Kollegen hingegen recht deutlich wahrgenommen.</p> <p>Dazu zählen unbedachte und unbewusste Angewohnheiten und Marotten, Vorurteile, Zu- und Abneigungen, Gesten und Tonfall, mit anderen zu kommunizieren.</p>
A: Öffentlich bekannte Sphäre	B: Sphäre des Unbewussten

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ **Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports**
  - Vorgehensweise
  - Toolbox
  - Herausforderungen des C-Teams
  - Effektivität des Executive Teams
  - **Individuelles Feedback im Detail**
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum



## Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports

### Empfehlungen für die Projektdurchführung:

- » Vorgehensweise und Instrumente-Mix werden kundenspezifisch vereinbart.
- » Der Einsatz von Online-Tools sollte durch persönliche Interviews ergänzt werden, um auch Zwischentöne zu erfassen, die Ergebnisse besser interpretieren und Empfehlungen besser argumentieren zu können.
- » Die persönlichen Interviews sollten von unabhängigen, sehr erfahrenen externen Beratern durchgeführt werden, die über nachweisliche Kompetenz auf folgenden Gebieten verfügen:
  - eigene Managementenerfahrung als Top Executive (Begegnung auf Augenhöhe)
  - Erfahrung im Assessment von Top Executives (Betriebswirtschaft und Psychologie)
  - Erfahrung in der Entwicklung von Top Executives (Talent & Performance Management)
  - Methodenkompetenz
- » Baumgartner & Partner verfügt über derartige Kompetenzen und Beraterprofile.
- » Da wir auf dem Gebiet der Personalsuche/-vermittlung nicht aktiv sind, existieren zudem diesbezüglich auch keine potenziellen Konfliktfelder.

### Kontakt:

**Ralf Hendrik Kleb**  
Managing Partner  
ralf.kleb@baumgartner.de

## Inhalt

---

- ▶ Editorial
- ▶ **Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports**
  - Vorgehensweise
  - Toolbox
  - Herausforderungen des C-Teams
  - Effektivität des Executive Teams
  - Individuelles Feedback im Detail
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum

# Design & Implement a Senior Executive Development Program

Blueprint to set up a long-term and systematic succession planning & development program, and to foster company-wide networking & mobility within senior management.

Under normal circumstances, a well run organization has a systematic approach to succession management for its senior echelons, including succession planning, development and hire planning and programmatic development measures. However, there are times when such an approach needs to be overhauled or even needs a total restart, e.g.:

- » after a merger or a significant acquisition, existing plans and methodologies might not match;
- » a strategic shift requires new capabilities and current plans and models are too much rooted in the past;
- » the succession pipeline has cracks and holes and critical capabilities are missing, hence top management or even the board of directors are getting concerned regarding the related risks;
- » on organization has been run very decentralized, maybe on a country basis, and is now implementing global structures but misses the insight into its own leadership bench.

In such cases, a programmatic approach to senior executive development might be required.

## Target Groups:

- » Executives with potential for an Executive Board position
- » Executives with potential for managing a segment/division, or corporate function

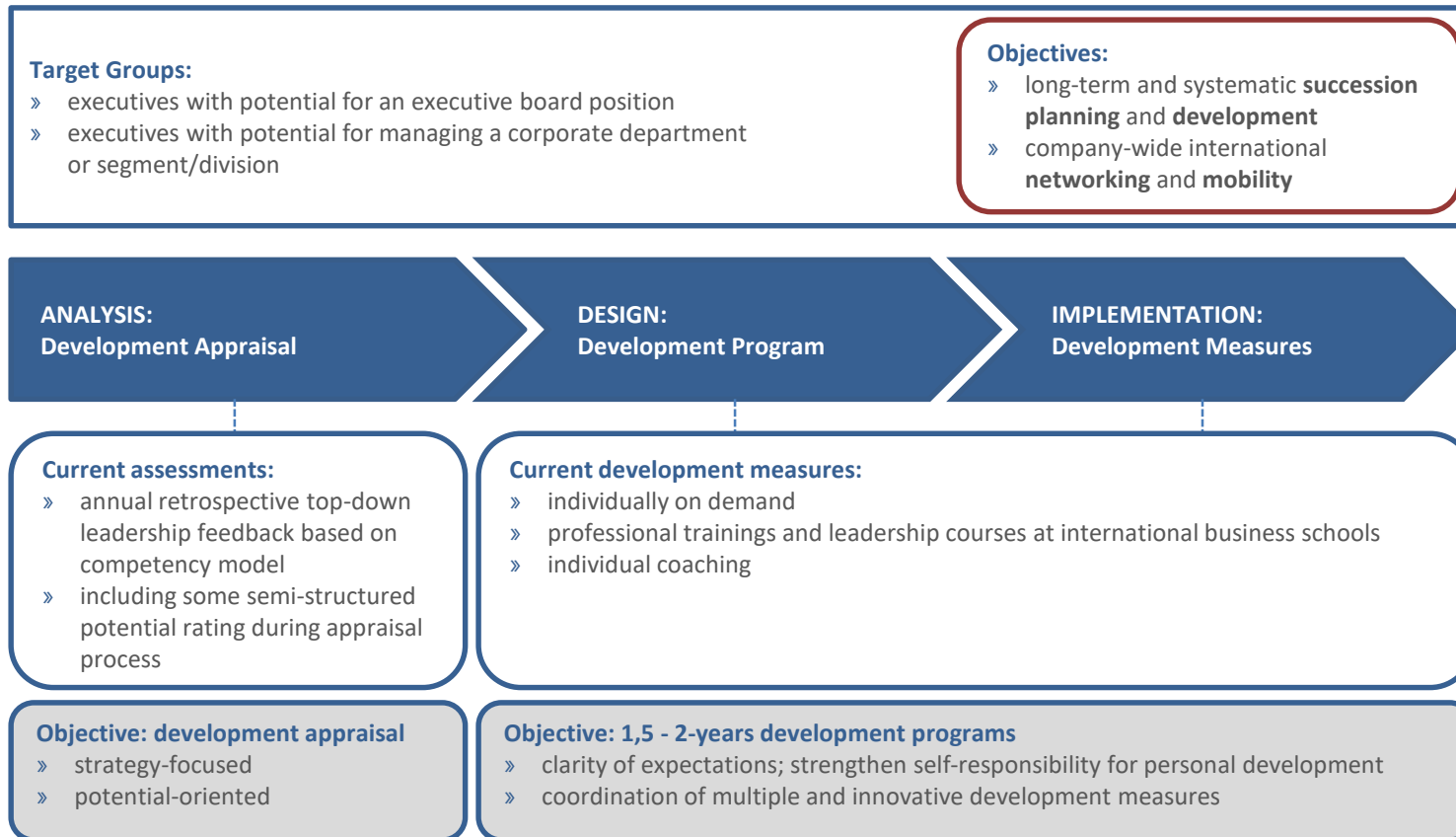
## The following abstract describes a blueprint for the design and implementation of a Senior Executive Development Program:

- » Success Factors & Leading Practices
- » Critical Decisions to be taken
- » Deliverables
- » Suggested Approach & Methods

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ **Design & Implement a Senior Executive Development Program**
  - **Preparation:**  
Expectation Management
  - **Analysis:**  
Development Appraisal
  - **Design:**  
Development Program
  - **Implementation:**  
Development Measures
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum

## A Possible Project Outline: Design & Implement a Senior Executive Development Program



## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ **Design & Implement a Senior Executive Development Program**
  - **Preparation:** Expectation Management
  - **Analysis:** Development Appraisal
  - **Design:** Development Program
  - **Implementation:** Development Measures
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum

# Inhalt

## Smart Practice: Design & Implement a Senior Executive Development Program

[A] PREPARATION: Expectation Management	[B] ANALYSIS: Development Appraisal	[C] DESIGN: Development Program	[D] IMPLEMENTATION: Development Measures
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Step A-1: <b>Kick-off and Planning Meeting</b></li> <li>• Step A-2: <b>Strategy &amp; Competency Model Analysis</b></li> <li>• Step A-3: <b>Target Job &amp; Succession Plan Analysis</b></li> <li>• Step A-4: <b>Methodology &amp; Communication Workshops</b></li> <li>• Step A-5: <b>Expectation Dialogue Meetings</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Step B-1: <b>Process Communication</b></li> <li>• Step B-2: <b>Collect Candidates' Career Profile &amp; Self-Assessments</b></li> <li>• Step B-3: <b>Conduct Interviews With Superiors</b></li> <li>• Step B-4: <b>Conduct &amp; Consolidate Interview With Candidates</b></li> <li>• Step B-5: <b>Draft &amp; Review Development Appraisal Reports</b></li> <li>• Step B-6: <b>Provide Candidate Feedback</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Step C-1: <b>Identify Potential Development Topics</b></li> <li>• Step C-2: <b>Draft Initial Program Design</b></li> <li>• Step C-3: <b>Facilitate Program Design Workshop</b></li> <li>• Step C-4: <b>Specify Program &amp; Confirm Availability and Dates</b></li> <li>• Step C-5: <b>Provide Final Program Agenda</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Step D-1: <b>Provide Program Briefing</b></li> <li>• Step D-2: <b>Ensure Standard Processes</b></li> <li>• Step D-3: <b>Coordinate Program</b></li> <li>• Step D-4: <b>Coaching Candidates</b></li> <li>• Step D-5: <b>Evaluate Progress</b></li> <li>• Step D-6: <b>Communicate Progress</b></li> </ul>

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ **Design & Implement a Senior Executive Development Program**
  - **Preparation:** Expectation Management
  - **Analysis:** Development Appraisal
  - **Design:** Development Program
  - **Implementation:** Development Measures
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum

## Preparation: Expectation Management (1/2)

### Success Factors and Leading Practices

- Ensure full commitment and support of executive board
- Appropriate time planning considering the involvement of executive board members and candidates
- Clear communication of project objectives, approach, methods and time schedule to selected candidates
- Clear communication to not initially selected candidates
- Align succession planning with corporate strategies
- Clarify and match the candidates' development objectives, mobility and career expectations with the global organization's career opportunities
- Ensure feasibility of executive board members' involvement in assessments and feedback dialogue

### CRITICAL DECISIONS TO BE TAKEN

#### Decision 1: Succession Plan

Are the executive board members committed to the succession plan and to establish a global development and (eventually cross-divisional) mobility program?

#### Decision 2: Executive Board Involvement

Are the executive board members at group and division level committed to get involved in (a) top-down assessment interviews, (b) candidate feedback dialogues, and (c) development measures?

#### Decision 3: Candidate Selection

Is there a reliable match of the candidates' development objectives, mobility and career expectations with the global organization's career opportunities? If not, would you offer alternative career challenges or postpone the participation in the initial program?

#### Decision 4: Overall Project Schedule

What is the optimal timing for each project phase considering the senior executives' business engagements?

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ **Design & Implement a Senior Executive Development Program**
  - **Preparation:** Expectation Management
  - **Analysis:** Development Appraisal
  - **Design:** Development Program
  - **Implementation:** Development Measures
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum

## Preparation: Expectation Management (2/2)

### Deliverables

- Detailed project schedule
- Description of roles and responsibilities
- Description of selected approach and methods
- Approved manuals/guidelines for
  - » expectation dialogue with candidates
  - » executive board member interviews
  - » candidates' online self-assessments
  - » development appraisal interviews with candidates
- Master/sample assessment reports
- Project communication materials

Provided by Client:

- Clustered list of candidates and possible target jobs
- Profiles of target jobs
- Relevant strategy papers and competency model(s)

### SUGGESTED APPROACH & METHODS

#### Step A-1: Kick-off and Planning Meeting

Clarify board decisions, project objectives, detailed approach, schedule, roles and responsibilities within project team

#### Step A-2: Strategy & Competency Model Analysis

Understand the company's strategic initiatives and resulting managerial (competency) requirements within project team

#### Step A-3: Target Job & Succession Plan Analysis

Understand the relevant organization structure, job assignments and succession plans within project team

#### Step A-4: Methodology & Communication Workshops

Describe, assess and select appropriate online self-assessments, and draft customized manuals/guidelines for performance evaluation and development appraisal interviews, sample assessment reports and communication materials within the project team

#### Step A-5: Expectation Dialogue Meetings

Facilitate individual candidate meetings in order to clarify and match the candidates' development objectives, mobility and career expectations with the global organization's career opportunities

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ **Design & Implement a Senior Executive Development Program**
  - **Preparation: Expectation Management**
  - **Analysis:** Development Appraisal
  - **Design:** Development Program
  - **Implementation:** Development Measures
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum

## Analysis: Development Appraisal (1/2)

### Success Factors and Leading Practices

- Transparency: clear communication of development purpose, overall process and nature of results
- Strategy & vision alignment of assessment process; linkage to future competency requirements
- Base the assessment on multiple sources
  - » candidate's career track, business contributions & challenges and career expectations (online)
  - » multi-rater (360°) feedback on leadership and collaboration; at least: top-down performance appraisal (personal interview with superior)
  - » candidate's self-assessments (online)
  - » strategy and business-focused candidate interview with two external consultants
- Joined appraisal feedback and coaching by external consultant and superior

### CRITICAL DECISIONS TO BE TAKEN

#### Decision 1: Appraisal Process & Methodology-Mix

Decide on the proposed process steps and methods/tools, especially on use of multi-rater feedback tools vs. interview with superior; mix of online assessment tools; semi-structured 'strategic readiness interview' guideline)

#### Decision 2: Appraisal Report Format

Decide on the proposed report formats for candidate feedback, superior and HR (e.g. executive summaries, detailed analyses at individual and portfolio level)

#### Decision 3: Appraisal Feedback Process

Decide on the process and team for the entire reporting and feedback process (e.g. consolidation of results, review with superior and HR, joined appraisal feedback and coaching by external consultant and superior)

#### Decision 4: Sequence, Timing & Locations

Decide on the sequence, timing and location for both, the different assessment modules and feedback meetings (e.g. collect candidate's career profile and conduct self-assessments before conducting the performance appraisal interview with superior; conducting candidate interviews and feedback meetings on site)

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ **Design & Implement a Senior Executive Development Program**
  - **Preparation:** Expectation Management
  - **Analysis:** Development Appraisal
  - **Design:** Development Program
  - **Implementation:** Development Measures
- ▶ **Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen**
- ▶ **Management (Development) Audit**
- ▶ **Wir über uns/ Impressum**

## Analysis: Development Appraisal (2/2)

### Deliverables

- Detailed description of process sequence and methodology-mix
- Candidates' individual development appraisal reports, including e.g.
  - » candidate's career track, business contributions & challenges and career expectations
  - » top-down performance appraisal
  - » candidate's self-assessments, e.g. Hogan, MBTI- Step II, FIRO-B
  - » strategic readiness and development appraisal report resulting from interview with two external consultants
- Organizational portfolio report including executive summaries of individual candidate's reports

### SUGGESTED APPROACH & METHODS

#### Step B-1: Process Communication

Complete the initial project information by detailed descriptions of the development appraisal process, methods and tools as well as on the nature of outcome

#### Step B-2: Collect Candidates' Career Profile & Self-Assessments

Provide various online tools to collect career information and self-assessments, which will serve as optimal preparation for interviews with superiors and candidates

#### Step B-3: Conduct Interviews With Superiors

Conduct a structured personal interview with the candidates' superior

#### Step B-4: Conduct & Consolidate Interview With Candidates

2 consultants conduct a strategic readiness and development appraisal interview (which has been designed in step A-4) with each candidate and consolidate their findings and assessments immediately after each meeting

#### Step B-5: Draft & Review Development Appraisal Reports

Draft development appraisal reports and review them with superiors and HR

#### Step B-6: Provide Candidate Feedback

1 consultant and the candidate's superior provide feedback in a personal meeting

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ **Design & Implement a Senior Executive Development Program**
  - **Preparation:** Expectation Management
  - **Analysis:** Development Appraisal
  - **Design:** Development Program
  - **Implementation:** Development Measures
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum



## Design: Development Program (1/2)

### Success Factors and Leading Practices

- Clearly defined career model, including cross-divisional or functional developments and international mobility
- Clarity of individual career opportunities and expectations
- Opportunities for the group to interact with each other over future issues and build a strong sense of camaraderie
- Content that is action oriented and applicable; challenge candidates in realistic simulations (new media)
- Leadership labs on real life cases, dilemmas and challenges
- Integration of (multi-rater) feedback process/tools and online self-assessments
- Effective one-one coaching so that the themes are clearly incorporated into each person's development agenda

### CRITICAL DECISIONS TO BE TAKEN

#### Decision 1: Core Themes

Based on the developmental analysis in phases A and B and based on the corporation's needs for leaders at the top, insure that the themes covered in the program are on target.

#### Decision 2: Time Line and Formats for Meetings

How many times should the different groups meet in person and for how long each time? Are virtual meetings (e.g. webinars) to be included?

#### Decision 3: Projects and Topics

Will action projects be included in the program? If so, what format will they take? How much time will each participant be expected to spend on the project? How will topics be selected (e.g. by participants or by sponsors)? What will happen with project outputs?

#### Decision 4: Face-Face Meeting Locations

Where will meetings take place? Will there be an opportunity to incorporate insights about the global business environment in any of the meeting locations?

#### Decision 5: Costs

Insure that the design and speaker fees are within cost expectations

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ **Design & Implement a Senior Executive Development Program**
  - **Preparation:** Expectation Management
  - **Analysis:** Development Appraisal
  - **Design:** Development Program
  - **Implementation:** Development Measures
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum

## Design: Development Program (2/2)

### Deliverables

- List of development topics meeting the individual and collective development needs of the different candidate groups
- Initial draft of an approved modular program design that includes innovative elements, e.g. action learning projects, networking, social engagement projects, new media integration
- Final program design and schedule along with suggested faculty, speakers, coaches and facilitators
- Confirmation of availability and fees of faculty, speakers, coaches and facilitators
- Confirmation of dates and schedule

### SUGGESTED APPROACH & METHODS

#### Step C-1: Identify Potential Development Topics

Identify and cluster potential topics based on insights from the individual and collective development analysis of the different candidate groups.

#### Step C-2: Draft Initial Program Design

Draft an initial program design for each target group, including themes, format, methods, tools, faculties, speakers, coaches, facilitators and board involvement.

#### Step C-3: Facilitate Program Design Workshop

Facilitate a workshop with HR and any relevant stakeholders to review themes, discuss options, examine potential materials and schedules and finalize a working design. HR to seek necessary approval and support for the design.

#### Step C-4: Specify Program & Confirm Availability and Dates

Specify the approved program design. Contact key personnel and check availability for target dates. Confirm key personnel and dates. Finalize all personnel and issue contracts.

#### Step C-5: Provide Final Program Agenda

Provide the final program agenda with program titles and personnel.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ **Design & Implement a Senior Executive Development Program**
  - **Preparation:** Expectation Management
  - **Analysis:** Development Appraisal
  - **Design:** Development Program
  - **Implementation:** Development Measures
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum

## Implementation: Development Measures (1/2)

### Success Factors and Leading Practices

- Preferred career model (including divisional or functional 'silo development' vs. cross-divisional or cross-functional movements and international mobility) is clearly defined
- Each participant has a clearly identified development agenda and an action plan along with appropriate support for the coming year(s)
- Development agendas and action plans are communicated to superior, HR and any other key stakeholder (e.g. senior sponsor or mentor)
- Participants have a strong sense of camaraderie and stay in touch with each other over the coming year(s)
- Participants feel the time was well spent
- Progress is assessed against each development agenda in one year

### CRITICAL DECISIONS TO BE TAKEN

#### **Decision 1: Sharing of Development Agendas and Plans**

How will the sharing of key development areas and plans be shared with the appropriate people? Will the process be monitored and if so how?

#### **Decision 2: Evaluating the Success of Programs**

Which specific measures are most useful in evaluating the time and expense of scheduled programs?

#### **Decision 3: Progress on Development Agenda**

Will progress be assessed in the same manner as the initial developmental assessment? Or will an abbreviated process be used? Same questions or more individually targeted questions?

#### **Decision 4: Communicating Progress**

How will progress on the development agenda be communicated to the participant, the superior, HR and any other relevant parties?

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ **Design & Implement a Senior Executive Development Program**
  - **Preparation:** Expectation Management
  - **Analysis:** Development Appraisal
  - **Design:** Development Program
  - **Implementation:** Development Measures
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum

## Implementation: Development Measures (2/2)

### Deliverables

- Program coordination:
  - » ongoing coordination of the different development programs, i.e., individual career plans, project assignments, mentoring, coaching and training schedules, measures, faculties, speakers, coaches and facilitators
  - » ongoing program administration
  - » ongoing quality assurance and evaluation of individual development measures
  - » ongoing program communication
- Candidate coaching, e.g.
  - » 'general learning coach'
  - » 'action learning project coach'
- Progress evaluation, e.g.
  - » self-assessments (online)
  - » interview with superior
  - » multi-rater (360°) feedback

### SUGGESTED APPROACH & METHODS

#### Step D-1: Provide Program Briefing

Provide a consistent briefing on company's strategic initiatives, development program and individual candidate's needs to all facilitators and vendors involved

#### Step D-2: Ensure Standard Processes

Insist on standard process for all coaches, facilitators and others doing the same job

#### Step D-3: Coordinate Program

Provide ongoing program coordination, administration and quality assurance; manage coaches, facilitators or speakers both in terms of content and implications

#### Step D-4: Coaching Candidates

Offer candidates to get accompanied by a general learning coach or by an action learning project coach

#### Step D-5: Evaluate Progress

Provide effective process and tools for evaluation of progress on development agenda

#### Step D-6: Communicate Progress

Prepare communication materials on intermediate and ongoing development progress

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ **Design & Implement a Senior Executive Development Program**
  - **Preparation:** Expectation Management
  - **Analysis:** Development Appraisal
  - **Design:** Development Program
  - **Implementation:** Development Measures
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ **Management (Development) Audit**
- ▶ Wir über uns/ Impressum

## Design & Implement a Senior Executive Development Program

### Recommended Readings:

Berger, L. A. and Berger, D. R. (eds.): The Talent Management Handbook – Creating A Sustainable Competitive Advantage By Selecting, Developing, And Promoting The Best People, 2<sup>nd</sup>. Edition, 2011

Conger, J.A.; Fulmer, R. M.: Developing Your Leadership Pipeline; HBR December 2003

Heffner, S.; Kennedy S.; Brand J.; Walsh P.: Develop Your Leaders, Transform Your Organization; Harvard Business School Publishing, 2011

Lafley, A. G.; Tichy N.: The Art and Science of Finding the Right CEO; in: HBR October 2011

Larcker, D. F.; Saslow, S.: Report on Senior Executive Succession Planning and Talent Development; 2014

Pasmore, W.: Are You Ready? 4 Keys to Becoming a CEO; 2014

### TED Talks Video:



### Kontakt:

**Ralf Hendrik Kleb**  
Managing Partner

**Dr. Martin Möhrle**  
Associate Partner

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ **Design & Implement a Senior Executive Development Program**
  - Preparation: Expectation Management
  - Analysis: Development Appraisal
  - Design: Development Program
  - Implementation: Development Measures
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum

# Weiterentwicklung der Führungskultur und individuellen Führungskompetenzen

Pull-Strategie eines mit den laufenden Veränderungsprozessen verzahnten Programms zur Entwicklung der Führungskultur und -kompetenzen.

## Ausgangssituation:

Die Bewältigung der aktuellen geschäftlichen, technologischen und demografischen Herausforderungen verlangt den Führungskräften oft ein Höchstmaß an Veränderungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit ab.

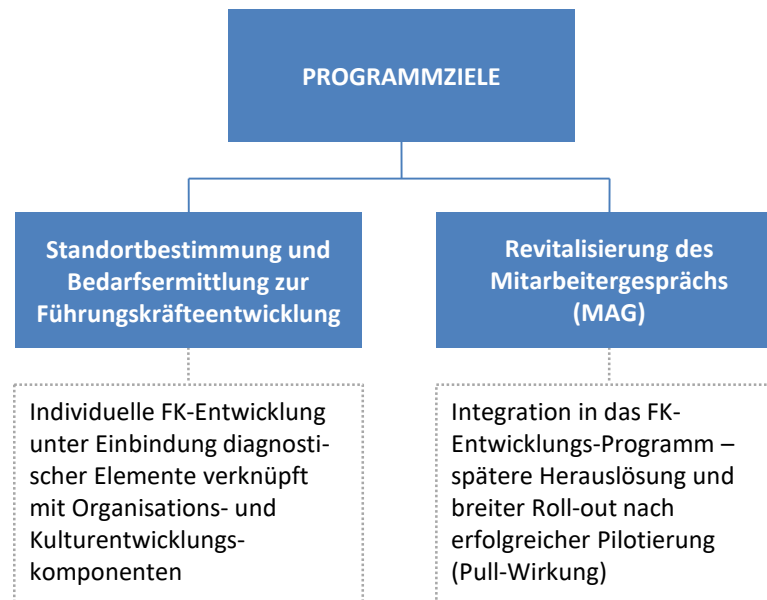
Zur Unterstützung der meist langfristig angelegten Veränderungsprogramme kommt es in besonderem Maße darauf an, die Organisationsentwicklung, die Weiterentwicklung der Führungs- und Leistungskultur und die individuelle Weiterentwicklung der Führungskompetenzen eng miteinander zu verzahnen.

In Zeiten, in denen die Führungskräfte häufig bereits mit den fachlichen Herausforderungen an ihre Erfahrungs- und Leistungsgrenzen stoßen, zudem die traditionellen Prozesse des Performance Management in Frage gestellt werden und die klassischen Mitarbeitergespräche vielerorts einzuschlafen drohen, ist dies kein leichtes Unterfangen.

Um so wichtiger ist es, eine Standortbestimmung vorzunehmen und die Führungskräfte in diesem Veränderungsprozess aktiv zu begleiten.

## Smart Practice:

Integration von Führungskräfteentwicklung und Revitalisierung des Mitarbeitergesprächs



## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ **Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen**
  - **Konzeption des Gesamtprogramms**
  - Feinplanung Kohorte 1
  - Gemeinsame Plattformen
  - Individuelle Analyse & Reflexion
  - Individuelle Maßnahmen
  - Mitarbeitergespräch (MAG)
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum

## Der Klassiker: Standortbestimmung mit starkem Strategiebezug und begleitendem Entwicklungscoaching.

### Klassisches Vorgehen eines Management Development Audits:

- » Erwartungsmanagement: Kick-off-Veranstaltung, Projektinformation
- » Potenzial- und Performance-Einschätzung durch das Top Management
- » Erhebung: Standardisierter CV und Job Profil inklusive besonderer Herausforderungen, persönlicher Wertbeiträge usw.
- » Selbsteinschätzung (vielfältiges Angebot an psychometrischen Online-Testverfahren)
- » optional: Multi-Rater(360°)-Feedback – online oder persönliche Interviews
- » 2-3-stündiges Interview (z. B. Strategic Readiness Interview) mit zwei Beratern
- » Ergebniskonsolidierung, Auswertungen und Dokumentation auf Individual- und auf Organisationsebene (Portfoliobetrachtung)
- » Feedbackgespräche
- » Entwicklungsplanung und begleitendes Coaching

### Mögliche Vorteile aus Unternehmenssicht:

- » Schlankes, niedrighschwelliges Vorgehen
- » Möglichkeit, die Standortbestimmung für die Führungskräfte in relativ kurzer Zeit durchzuführen
- » Flexible Zusammensetzung der Bausteine
- » Effiziente Beteiligung der Führungskräfte
- » Vielfalt benchmarkfähiger Online-Tests
- » Unternehmensspezifisches, strategiebezogenes Interview
- » Beurteilung, Feedback und Coaching durch sehr erfahrene Managemententwicklungsexperten

### Mögliche Sicht einzelner Führungskräfte:

- » Führungskraft führt vornehmlich fachlich und sieht für sich möglicherweise kaum Entwicklungsbedarf
- » Beurteilungs-, Feedback- und Coachingprozesse sind vielleicht noch nicht gut etabliert und könnten negativ besetzt sein
- » Führungs-Check-up wird möglicherweise negativ gesehen („das ist etwas für die, die nicht richtig führen können“)

# Inhalt

---

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ **Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen**
  - **Konzeption des Gesamtprogramms**
  - **Feinplanung Kohorte 1**
  - **Gemeinsame Plattformen**
  - **Individuelle Analyse & Reflexion**
  - **Individuelle Maßnahmen**
  - **Mitarbeitergespräch (MAG)**
- ▶ **Management (Development) Audit**
- ▶ **Wir über uns/ Impressum**

**Integrierte Sichtweise:** Angebot eines mit den Veränderungsprozessen verzahnten Programms zur Entwicklung der Führungskultur und -kompetenzen.



## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ **Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen**
  - Konzeption des Gesamtprogramms
  - Feinplanung Kohorte 1
  - Gemeinsame Plattformen
  - Individuelle Analyse & Reflexion
  - Individuelle Maßnahmen
  - Mitarbeitergespräch (MAG)
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum



**Smart Practice:** Ein integriertes attraktives Programmdesign ist der reinen Standortbestimmung und Bedarfsermittlung vorzuziehen.

#### **Einfaches flexibles Vorgehen**

- » **Projekt-Modul A (einmalig vorneweg):**  
Erarbeitung und Abstimmung eines Gesamtkonzeptes;  
z. B. Aufteilung des Programms für z. B. 150 Führungskräfte auf mehrere Kohorten
- » **Projekt-Module B-G (mehrmalige Wiederholung):**  
Feinplanung und Durchführung des Programms für Kohorten von z. B. 25 Führungskräften entweder zeitlich nacheinander oder zeitversetzt parallel

#### **Attraktives ganzheitliches Programmdesign**

- » Stärkung der Eigenverantwortung der Führungskräfte
- » Kombination von (Selbst-)Diagnose-, Entwicklungs- und Coachingaspekten
- » Integration von Organisations-, Führungskultur- und individuellen Entwicklungsprozessen
- » Integration strategischer Projekte
- » Revitalisierung des Mitarbeitergesprächs (MAG) im Rahmen der individuellen FK-Entwicklung

#### **Mögliche Vorteile aus Unternehmenssicht:**

- » Trennung von Programmkonzeption und -durchführung
- » Ganzheitliches Sicht und Verzahnung mit Strategie- und Veränderungsprozess
- » Einfache positive Nutzenargumentation
- » Visibilität des Top Managements
- » Integrierte Revitalisierung des Mitarbeitergesprächs (MAG)
- » Sonstige Vorteile wie beim Management Development Audit

#### **Wünschenswerte Sicht der Führungskräfte:**

- » „hier werde ich nicht hingeschickt, sondern: da will ich unbedingt teilnehmen“
- » „hier bekomme ich Informationen aus erster Hand“
- » „hier kann ich mich mit Kollegen (Peers) austauschen“
- » „hier erfahre ich etwas über mich und bekomme nützliche Unterstützung“

## Inhalt

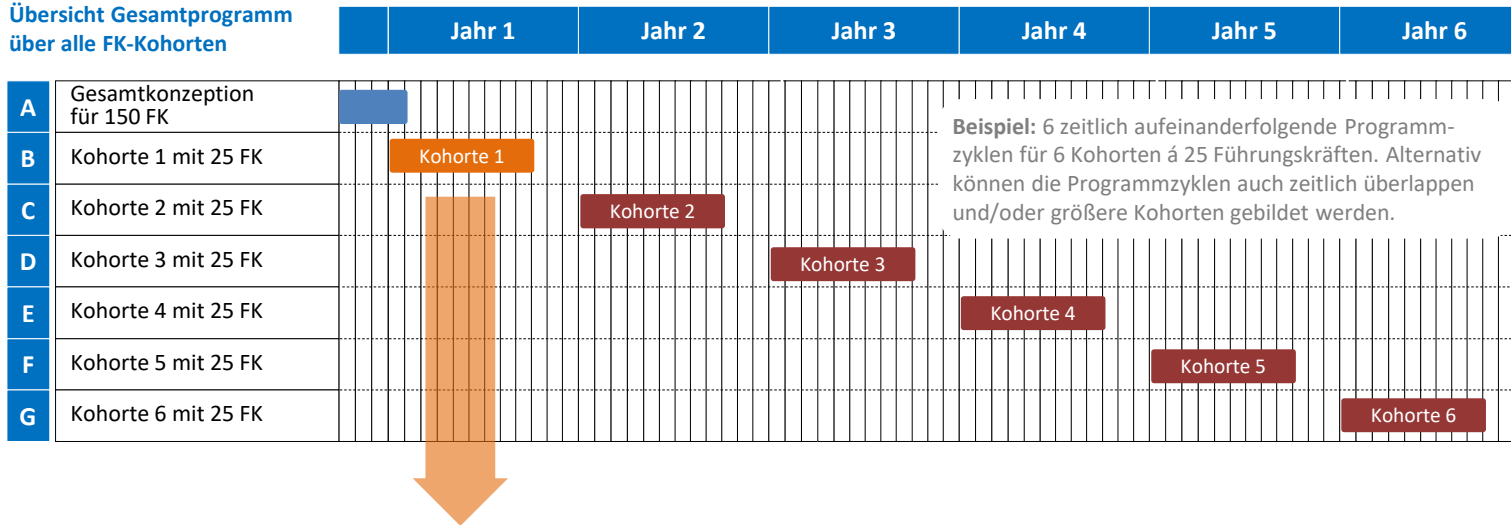
---

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ **Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen**
  - **Konzeption des Gesamtprogramms**
  - **Feinplanung Kohorte 1**
  - **Gemeinsame Plattformen**
  - **Individuelle Analyse & Reflexion**
  - **Individuelle Maßnahmen**
  - **Mitarbeitergespräch (MAG)**
- ▶ **Management (Development) Audit**
- ▶ **Wir über uns/ Impressum**

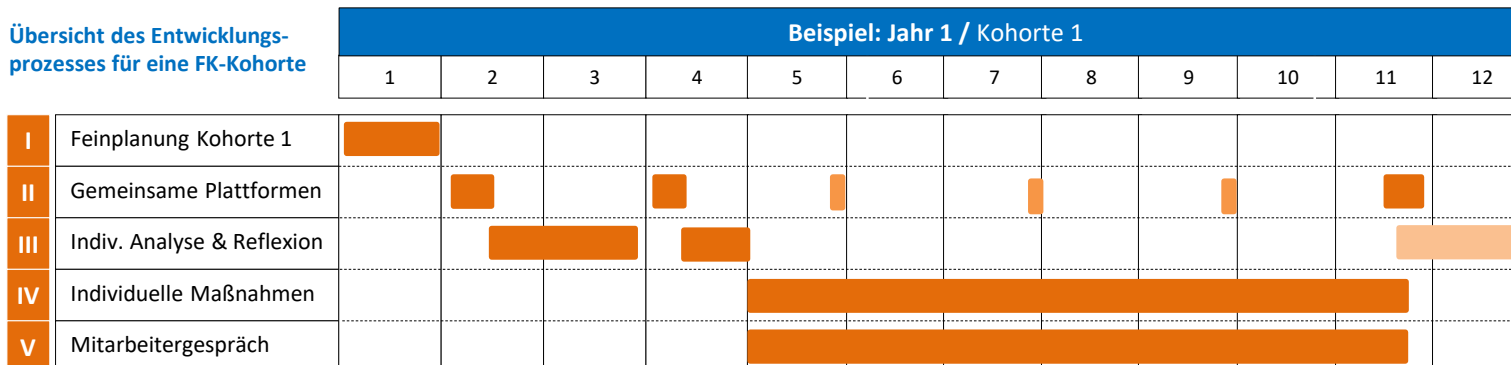
# Inhalt

## Smart Practice: Gesamtkonzept ermöglicht flexible Zusammensetzung und zeitliche Staffelung der einzelnen Führungskräftegruppen (Kohorten)

Übersicht Gesamtprogramm über alle FK-Kohorten



Übersicht des Entwicklungsprozesses für eine FK-Kohorte



- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ **Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen**
  - Konzeption des Gesamtprogramms
  - Feinplanung Kohorte 1
  - Gemeinsame Plattformen
  - Individuelle Analyse & Reflexion
  - Individuelle Maßnahmen
  - Mitarbeitergespräch (MAG)
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum

## Gesamtkonzeption: Inhaltliche, organisatorische und zeitliche Gestaltung des Gesamtprogramms (1/2)

### ERGEBNISSE

- Ziel-/Nutzenbeschreibung
- Anzahl und Zusammensetzung der FK-Kohorten
- Inhaltliche Programmbausteine für Diagnose, Entwicklung, Coaching usw. (z. B. World Café, Kamingsgespräche, Psychometrische Testverfahren, Interview, Feedbackgespräche, ...)
- Thematische Schwerpunkte und Verknüpfungen (z. B. wichtige strategische Projekte, MAG, ...)
- Einbindung des Top Managements (Vorstand/Geschäftsführung, Leiter Segmente, Divisions, BUs, Leiter Strategie, Leiter Innovationsmanagement, ...) und ggf. externe Referenten (z. B. Leadership Guru, ...)

### VORGEHEN & METHODIK

#### Schritt A-1: Kick-off-Arbeitssitzung zur Projektplanung

Diskussion des vorgeschlagenen Konzeptentwurfs sowie Festlegung der nächsten Arbeitsschritte, Projektteammitglieder, Verantwortlichkeiten, Entscheidungsschritte und des Zeitplans für die Konzeptentwicklung.

#### Schritt A-2: Workshop zur Programmarchitektur

Diskussion der vorgeschlagenen Maßnahmen zur Organisationsentwicklung, Teamentwicklung und individuellen Entwicklung. Festlegung der Abfolge und Ziele einzelner diagnostischer und entwicklungsbezogener Programmbausteine sowie deren inhaltlich-thematische Verknüpfungen.

#### Schritt A-3: Workshop zu Programmenthemen und -partnern

Diskussion der vorgeschlagenen Themen, Mentoren, Referenten und Coaches. Identifikation geeigneter inhaltlicher Verknüpfungen mit bereits laufenden oder geplanten neuen Projekten. Festlegung der Einbeziehung des Top Managements sowie ggf. externer Referenten.

#### Schritt A-4: Workshop zur Kohortenbildung

Identifikation und Test geeigneter Kriterien zur Zusammensetzung der verschiedenen Führungskräftegruppen (Kohorten) unter besonderer Berücksichtigung des laufenden Strategie- und Veränderungsprozesses.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ **Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen**
  - **Konzeption des Gesamtprogramms**
  - Feinplanung Kohorte 1
  - Gemeinsame Plattformen
  - Individuelle Analyse & Reflexion
  - Individuelle Maßnahmen
  - Mitarbeitergespräch (MAG)
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum

## Gesamtkonzeption: Inhaltliche, organisatorische und zeitliche Gestaltung des Gesamtprogramms (2/2)

### ERGEBNISSE

- Masterplan für zeitlichen Programmablauf
- Organisatorische Verantwortlichkeiten
- Wording für Programmtitel und Programmbausteine sowie Entwurf eines Kommunikationsplans
- Einbindung Entscheidungs- & Mitbestimmungsgremien

### VORGEHEN & METHODIK

#### Schritt A-5: Workshop zur Programmorganisation

Festlegung des Masterplans für den zeitlichen Programmablauf insgesamt, d. h. über die verschiedenen Jahre (mit oder ohne zeitlicher Überlappung) sowie innerhalb eines Programmzykluses einer Kohorte. Festlegung der organisatorischen Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten.

#### Schritt A-6: Workshop zum Kommunikationskonzept

Diskussion des vorgeschlagenen Wordings zu Programmtitel und -bausteinen. Festlegung eines programmbegleitenden Kommunikationskonzeptes (Zielgruppen, Themen/Botschaften, Medien) mit dem Ziel, für das Programm eine Sogwirkung bei den Führungskräften zu erzeugen. Leitidee: Das „Leading Change Program“ ist gehaltvoller und attraktiver als ein „Führungskräfte-Entwicklungs-Audit“ oder „Führungskräfte-Coaching“.

#### Schritt A-7: Einbindung der Entscheidungs- & Mitbestimmungsgremien

Die einzelnen Entscheidungsschritte werden zu Projektbeginn (vgl. A-1) festgelegt. Die Einbindung des Top Managements und der Führungskräftevertretung erfolgt im Rahmen der üblichen Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse und kann im Rahmen der Projektorganisation (z. B. Lenkungsausschuß) institutionalisiert werden.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ **Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen**
  - **Konzeption des Gesamtprogramms**
  - **Feinplanung Kohorte 1**
  - **Gemeinsame Plattformen**
  - **Individuelle Analyse & Reflexion**
  - **Individuelle Maßnahmen**
  - **Mitarbeitergespräch (MAG)**
- ▶ **Management (Development) Audit**
- ▶ **Wir über uns/ Impressum**

**Programmübersicht:** Entwicklung der Führungskultur, Entwicklung des Einzelnen und Umsetzen im Führungsalltag greifen ineinander.

I Feinplanung Kohorte 1	II Gemeinsame Plattformen	III Individuelle Analyse & Reflexion	IV Individuelle Maßnahmen	V Mitarbeiter- gespräch (MAG)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schritt I-1: <b>Programmevaluation (ab 2. Zyklus)</b></li> <li>• Schritt I-2: <b>Workshop zur Programmanpassung (nach Bedarf)</b></li> <li>• Schritt I-3: <b>Workshop zur Programmorganisation</b></li> <li>• Schritt I-4: <b>Workshop zum Kommunikationskonzept</b></li> <li>• Schritt I-5: <b>Einbindung der Entscheidungs- &amp; Mitbestimmungsgremien</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schritt II-1: <b>Plattform I – Beginn des Programms / Beginn des Selbstchecks</b></li> <li>• Schritt II-2: <b>Plattform II – Beginn individueller Entwicklungsmaßnahmen</b></li> <li>• Schritt II-3: <b>Drei Kaminabende in 6 Monaten</b></li> <li>• Schritt II-4: <b>Plattform III – Abschluss des strukturierten Prozesses</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schritt III-1: <b>Vorbereitung durch die Programmteilnehmer</b></li> <li>• Schritt III-2: <b>Peer-Reflexion</b></li> <li>• Schritt III-3: <b>Selbsteinschätzung</b></li> <li>• Schritt III-4: <b>Entwicklungsgespräch mit zwei externen Sparringpartnern</b></li> <li>• Schritt III-5: <b>Feedback, Entwicklungsempfehlungen, Entwicklungsplan</b></li> <li>• Schritt III-6: <b>„Selbstenwickler“ nach Abschluss des strukturierten Prozesses</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schritt IV-1: <b>Auswertung und Konsolidierung der Erkenntnisse</b></li> <li>• Schritt IV-2: <b>Zusammenfassen von Weiterbildungsbedarfen</b></li> <li>• Schritt IV-3: <b>Individuelle Entwicklungskonzepte, wo angebracht</b></li> <li>• Schritt IV-4: <b>Verknüpfung mit Führungsprozess „nach unten“ und „nach oben“</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schritt V-1: <b>Überprüfen/Überarbeiten des aktuellen MAG-Konzepts</b></li> <li>• Schritt V-2: <b>Durchführung des Mitarbeitergesprächs durch alle Führungskräfte der Kohorte „nach unten“ und „nach oben“</b></li> <li>• Schritt V-3: <b>Rückkoppelung der gesammelten Erfahrungen</b></li> <li>• Schritt V-4: <b>Prüfen und ggf. Einarbeiten der Verbesserungsvorschläge</b></li> </ul>

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ **Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen**
  - **Konzeption des Gesamtprogramms**
  - Feinplanung Kohorte 1
  - Gemeinsame Plattformen
  - Individuelle Analyse & Reflexion
  - Individuelle Maßnahmen
  - Mitarbeitergespräch (MAG)
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum

## I. Feinplanung: Inhaltliche, organisatorische und zeitliche Detailplanung eines Programmzykluses für eine bestimmte Führungskräfte-Kohorte

### ERGEBNISSE

- Programmevaluation (ab Programmzyklus 2)
- Überprüfter, ggf. angepasster Programmfahrplan
- Konkrete Zusammensetzung der Kohorte, d.h. Auswahl und Einladung der 25 Führungskräfte
- Bei Bedarf Zuordnung thematischer Schwerpunkte/Projekte zu den Führungskräften
- Einbindung des Top Managements (Vorstand/ Geschäftsführung, Leiter Segmente, Divisions, BUs, Leiter Strategie, ...) und ggf. externe Referenten (z. B. Leadership Guru, ...) in den konkreten Programmzyklus
- Organisatorische und zeitliche Planung des konkreten Programmzyklus
- Angepasster Kommunikationsplan für den konkreten Programmzyklus
- Einbindung Entscheidungs- & Mitbestimmungsgremien

### VORGEHEN & METHODIK

#### Schritt I-1: Programmevaluation (ab 2. Zyklus)

Evaluierung des vorangegangenen Programmzykluses im Projektteam sowie bei Bedarf breite Evaluierung auf Basis eines systematischen Evaluierungskonzeptes.

#### Schritt I-2: Workshop zur Programmanpassung (nach Bedarf)

Anpassung der Programmgestaltung auf Basis der „Lessons Learned“ sowie ggf. Modifikation der Themen- und Projektzuordnungen, Referenten usw.

#### Schritt I-3: Workshop zur Programmorganisation

Festlegung des zeitlichen Ablaufs des konkreten Programmzykluses einer Kohorte sowie der organisatorischen Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten.

#### Schritt I-4: Workshop zum Kommunikationskonzept

Überprüfung und ggf. Anpassung des programmbegleitenden Kommunikationskonzeptes (Zielgruppen, Themen/Botschaften, Medien) unter Berücksichtigung z. B. der Fortschritte in laufenden Strategie- und Veränderungsprozessen.

#### Schritt I-5: Einbindung der Entscheidungs- & Mitbestimmungsgremien

Die Einbindung des Top Managements und der Führungskräftevertretung erfolgt im Rahmen der im Gesamtkonzept festgelegten Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ **Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen**
  - Konzeption des Gesamtprogramms
  - **Feinplanung Kohorte 1**
  - Gemeinsame Plattformen
  - Individuelle Analyse & Reflexion
  - Individuelle Maßnahmen
  - Mitarbeitergespräch (MAG)
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum

## II. Gemeinsame Plattformen: Weiterentwicklung des gemeinsamen Verständnisses der Führungsmannschaft zu Strategie und Führungskultur

### ERGEBNISSE

- Strategie- und Veränderungsinformationen aus erster Hand; Commitment der Führungsmannschaft
- Gemeinsames Verständnis über Führung und eine erfolgreiche künftige Führungskultur
- „Blick über den Tellerrand“: Lernen von anderen Organisationen mit ähnlichen Herausforderungen
- Verständnis von Entwicklung in eigener Verantwortung („Selbstenwickler von Talenten und Fähigkeiten“)
- Reflexion der eigenen Führungsrolle
- Buy-in, Motivation, Attraktivität, Ausstrahlung und Sogwirkung des Programms
- Management der Erwartungshaltungen

### VORGEHEN & METHODIK

#### Schritt II-1: Plattform I – Beginn des Programms / Beginn des Selbstchecks

Einführung in Programmzyklus und -elemente; Unternehmensstrategie, Weiterentwicklung der Führungskultur und der individuellen Führungskompetenzen; Einbindung der Unternehmensspitze und möglicherweise externer Referenten.

#### Schritt II-2: Plattform II – Beginn individueller Entwicklungsmaßnahmen

Zusammenfassende Übersicht über Ergebnisse der Entwicklungsgespräche und Entwicklungspläne; Erarbeitung wichtiger Entwicklungsthemen der Führungskultur im Plenum, in Kleingruppen (z.B. via World Café) und auf individueller Basis.

#### Schritt II-3: Drei Kaminabende in 6 Monaten (optional)

Diskussion aktueller Themen zu den laufenden Strategie- und Veränderungsprozessen; möglicherweise Impulse durch externe Referenten zu Strategie, Führungskultur, persönlicher Entwicklung; Koordination der laufenden Entwicklungsmaßnahmen.

#### Schritt II-4: Plattform III – Abschluss des strukturierten Prozesses

Fortsetzung des Entwicklungsprozesses in eigener Verantwortung; Reflexion der Diskussionen mit einem Leadership Guru oder einer in ähnlich tiefgreifenden Veränderungsprozessen erfahrenen Führungspersönlichkeit; optional: „Staffelübergabe“ an Folge-Kohorte.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ **Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen**
  - Konzeption des Gesamtprogramms
  - Feinplanung Kohorte 1
  - **Gemeinsame Plattformen**
  - Individuelle Analyse & Reflexion
  - Individuelle Maßnahmen
  - Mitarbeitergespräch (MAG)
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum

### III. Individuelle Analyse & Reflexion: Selbstcheck, Entwicklungsgespräch und Entwicklungsplan

#### ERGEBNISSE

##### Leitidee:

- Führungskräfte sind „Selbstentwickler ihrer Talente und Fähigkeiten“.

##### Output:

- Führungskräfte erarbeiten sich in einem eigenverantwortlichen, moderierten Prozess ein Bild über eigene Stärken und Entwicklungsfelder im Abgleich mit Fremdeinschätzungen (externe Coaches, ggf. Peers und Vorgesetzte).
- Sie setzen sich mit eigenem Entwicklungsbedarf auseinander, nehmen ihre Entwicklung in die Hand und stimmen Maßnahmen und Schritte mit den Beteiligten (Vorgesetzte, FKE u.a.) ab.
- Sie entwerfen daraus für sich einen längerfristigen Entwicklungsplan und dessen Umsetzungsschritte.
- Sie unternehmen im Rahmen ihres Kohortenprozesses erste Umsetzungsschritte (siehe Modul IV).

#### VORGEHEN & METHODIK

##### Schritt III-1: Vorbereitung durch die Programmteilnehmer

Standardisierte Abfrage Curriculum Vitae und Erhebung eines Job Profils (inkl. Rollenverständnis, Herausforderungen, Erfolgsfaktoren, persönliche Wertbeiträge)

##### Schritt III-2: Peer-Reflexion (siehe Schritt II-1)

Auf Plattform I (Schritt II-1) finden sich „Peer-Gruppen“ zum Austausch über persönliche Entwicklung und zur Unterstützung individueller Schritte.

##### Schritt III-3: Selbsteinschätzung

Teilnahme an einem bewährten psychometrischen Onlineverfahren.

##### Schritt III-4: Entwicklungsgespräch mit zwei externen Sparringpartnern

Auf Basis der Peer-Diskussionen und der Selbsteinschätzung 2-3-stündige Diskussion mit externen Coaches über eigene Stärken, Entwicklungsfelder und -perspektiven.

##### Schritt III-5: Feedback, Entwicklungsempfehlungen, Entwicklungsplan

Feedback und Entwicklungsempfehlungen durch externen Coach. Führungskraft entwirft ihren Entwicklungsplan und stimmt ihn mit dem/der Vorgesetzten ab.

##### Schritt III-6: „Selbstentwickler“ nach Abschluss des strukturierten Prozesses

Führungskraft schreibt nach Abschluss des strukturierten Prozesses eigenen Entwicklungsplan fort, stimmt mit Vorgesetztem ab und setzt um.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ **Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen**
  - Konzeption des Gesamtprogramms
  - Feinplanung Kohorte 1
  - Gemeinsame Plattformen
  - **Individuelle Analyse & Reflexion**
    - Individuelle Maßnahmen
    - Mitarbeitergespräch (MAG)
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum



## IV. Individuelle Maßnahmen: Führungskräfte setzen ihre Entwicklungspläne um

### ERGEBNISSE

#### Leitidee:

- Führung als Profession – in Haltung, Instrumenten und täglicher Umsetzung

#### Output:

- Führungskräfte übernehmen die Verantwortung für die Umsetzung ihrer Entwicklungsmaßnahmen.
- Maßnahmen sind orientiert an den eigenen Führungsherausforderungen.
- „Lernen“ und „Umsetzen“ von Führungsinstrumenten sind ein integrierter, ganzheitlicher Prozess.
- Führungskräfte verstehen die eigene Entwicklung als kontinuierliches „Besserwerden“ im Führungsalltag.

### VORGEHEN & METHODIK

#### Schritt IV-1: Auswertung und Konsolidierung der Erkenntnisse

Systematische Auswertung, Konsolidierung und Aufbereitung der Erkenntnisse aus den Selbstchecks, den Entwicklungsgesprächen und aus den Feedbackgesprächen mit den Vorgesetzten.

#### Schritt IV-2: Zusammenfassen von Weiterbildungsbedarfen

Zusammenfassung gleichartiger Weiterbildungsbedarfe, wo angebracht, und Entwicklung von Seminarkonzepten für 3-5 Gruppen á 6-10 Teilnehmer

#### Schritt IV-3: Individuelle Entwicklungskonzepte, wo angebracht

Individuelle Coachingprozesse zur reflektierenden Begleitung von herausfordernden Führungssituationen (Veränderungsprozesse, kritische Teamsituationen u. ä.)

#### Schritt IV-4: Verknüpfung mit Führungsprozess „nach unten“ und „nach oben“

Nutzung von Seminaren und Coachings, wo angebracht, insbesondere zur systematischen „Revitalisierung“ des Mitarbeitergesprächs; Integration in den Alltag der eigenen Führung von Mitarbeitern und des Geführtwerdens durch den/die Vorgesetzte(n); (siehe Modul V Mitarbeitergespräch).

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ **Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen**
  - Konzeption des Gesamtprogramms
  - Feinplanung Kohorte 1
  - Gemeinsame Plattformen
  - Individuelle Analyse & Reflexion
  - **Individuelle Maßnahmen**
  - Mitarbeitergespräch (MAG)
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum

## V. Mitarbeitergespräch (MAG): Revitalisierung des Dialogformats „MAG“ und Integration in den Entwicklungsprozess

### ERGEBNISSE

#### Leitidee:

- Systematischer Dialog als Schlüsselinstrument der Mitarbeiterführung „auf Augenhöhe“.

#### Output:

- Optimierung des Dialogformats unter Mitwirkung von Führungskräften und Mitarbeitern
- Akzeptanz des MAG in der breiten Führungsmannschaft über Hierarchiestufen hinweg
- „Einüben“ des Formats und Etablieren als gängige Führungspraxis

Hinweis: Wir empfehlen, das MAG in das Programm der ersten Kohorten zu integrieren. Nach erfolgreicher Optimierung könnte das MAG an einem bestimmten Punkt aus dem Prozess ausgefädelt und breit ausgerollt werden.

### VORGEHEN & METHODIK

#### Schritt V-1: Überprüfen / Überarbeiten des aktuellen MAG-Konzepts

Überprüfen, Benchmarken und ggf. Adjustieren des aktuellen Dialogformats. Diskussion des adjustierten Konzepts in „Focus Group Workshops“.

#### Schritt V-2: Durchführung des Mitarbeitergesprächs durch alle Führungskräfte der Kohorte „nach unten“ und „nach oben“

Führungskräfte der Kohorte nutzen das Mitarbeitergespräch, um ihre Entwicklungsschritte in den eigenen Führungsalltag umzusetzen; sie regen bei ihren Vorgesetzten an, das Mitarbeitergespräch als systematisches Dialogformat für den eigenen Führungsprozess zu nutzen.

#### Schritt V-3: Rückkoppelung der gesammelten Erfahrungen

Alle Führungskräfte der Kohorte sowie deren Vorgesetzte (und evtl. ausgewählte weitere Mitarbeiter) geben Anregungen und Hinweise zur Weiterentwicklung und Verbesserung des Mitarbeitergesprächs (z. B. via Fragebogen, ggf. auch im Rahmen eines Kamingsgesprächs).

#### Schritt V-4: Prüfen und ggf. Einarbeiten der Verbesserungsvorschläge

Der Personalbereich entscheidet über weitere Adjustierungen des Formats unter Einbindung der Entscheidungsgremien und Mitarbeitervertretung(en). Neuer Durchlauf der Schritte V-2 bis V-5 in der nächsten Kohorte.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ **Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen**
  - Konzeption des Gesamtprogramms
  - Feinplanung Kohorte 1
  - Gemeinsame Plattformen
  - Individuelle Analyse & Reflexion
  - Individuelle Maßnahmen
  - **Mitarbeitergespräch (MAG)**
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum

## Programm zur Weiterentwicklung der Führungskultur und individuellen Führungskompetenzen

### Literaturempfehlungen:

Avolio, B.J.; Bass, B.M.: Developing potential across a full range of leadership. Cases on transactional and transformational leadership (2002)

Kotter, J. P.: A force for change. How leadership differs from management (1990)

Kleb, R. H.: Leadership 4.0 – Haben die im 20. Jahrhundert entwickelten Managementmethoden bald ausgedient? Die künftigen Arbeitswelten erfordern ein neues Verständnis von Führung und Zusammenarbeit. In: changeleaders, Juni 2014

Download: 



### Kontakt:

**Prof. Dr. Michael Heuser**  
Associate Partner

**Ralf Hendrik Kleb**  
Managing Partner

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ **Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen**
  - Konzeption des Gesamtprogramms
  - Feinplanung Kohorte 1
  - Gemeinsame Plattformen
  - Individuelle Analyse & Reflexion
  - Individuelle Maßnahmen
  - Mitarbeitergespräch (MAG)
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum

# Management (Development) Audit

Management Audits schaffen einen systematischen Überblick über das vorhandene Managementpotenzial. Prozess und Methoden-Mix werden je nach Anlass und Zielsetzung passgenau konfiguriert.

Management Audits (auch Management Appraisal genannt) schaffen einen raschen Einblick in und systematischen Überblick über das im Unternehmen vorhandene Managementpotenzial.

## Typische Anlässe für ein klassisches Management Audit

- » Strategische Neuausrichtung eines Unternehmens
- » Unternehmensakquisitionen und Mergers
- » Due Diligence
- » Joint Ventures und strategische Allianzen
- » Umstrukturierungen
- » Geplante Diversifikation in neue Geschäftsfelder
- » Bestandsaufnahme aufgrund eines Wechsels im Aufsichtsrat oder Vorstand
- » Nachfolge/Besetzung von Schlüsselpositionen

Im Rahmen der Führungskräfte-/Nachfolgeplanung können periodisch durchgeführte Management Development Audits dazu dienen, das Führungskräfte-Portfolio systematisch zu entwickeln und an die unternehmensstrategischen Erfordernisse kontinuierlich anzupassen.

## Typische Anlässe für ein Management *Development* Audit

- » Nachfolgeplanung für Schlüsselpositionen
- » Überprüfung der vorhandenen Managementqualität
- » Transparenz des Managementpotenzials
- » Aufbau eines strategischen Management Developments
- » Optimierung der Führungskräfteentwicklungsprogramme
- » Vorbereitung auf „Leadership 4.0“
- » Etablierung eines „Global Leaders Program“
- » Etablierung persönlicher Entwicklungspläne
- » Veränderung der Führungskultur

## Inhalt

---

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ **Management (Development) Audit**
  - **Typische Anlässe von Management Audits**
  - Nutzen und Zielsetzung
  - Audit-Prozess im Überblick
  - Konzeption und Methodik
  - Projektbegleitende Kommunikation
  - Beobachterschulung
  - Durchführung der Audits
  - Feedback & Empfehlungen
  - Ergebnispräsentation und Evaluation
- ▶ Wir über uns/ Impressum

## Nutzen und Zielsetzung eines Management Audits

### Erschließung von Potenzialen zur Effizienz- und Wertsteigerung des Unternehmens durch:

- » Transparenz der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen
- » Transparenz/Bilanz über aktuelle Managementleistung und Managementpotenzial
- » Objektivierung von Führungskräftebeurteilungen
- » Internes und externes Benchmarking
- » Aufzeigen von Bruchstellen zwischen Unternehmensstrategie und Führungskräftepotenzial
- » Alignment des Führungskräftepotenzials mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens
- » Impulse und fundierte Empfehlungen zur gezielten individuellen Führungskräfteentwicklung
- » Systematische, einheitliche und neutrale Grundlage für die zukünftigen Personalplanungs-, Beschaffungs- und Entwicklungsstrategien
- » Hinweise auf übergeordnete Organisations- und Führungsprobleme
- » Veränderung der Führungskultur

### Steigerung von Leistungs-Motivation, -Commitment und Leistungs-Fähigkeit der Führungskräfte durch:

- » Persönliche Standortbestimmung durch neutrales und offenes Feedback
- » Offenlegen von Stärken, Potenzialen und Schwächen
- » Dialog zwischen Unternehmensleitung und Führungskräften
- » Impulse für persönliche Entwicklung

## Inhalt

---

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ **Management (Development) Audit**
  - Typische Anlässe von Management Audits
  - **Nutzen und Zielsetzung**
  - Audit-Prozess im Überblick
  - Konzeption und Methodik
  - Projektbegleitende Kommunikation
  - Beobachterschulung
  - Durchführung der Audits
  - Feedback & Empfehlungen
  - Ergebnispräsentation und Evaluation
- ▶ Wir über uns/ Impressum

# Das Management (Development) Audit im Überblick



## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ **Management (Development) Audit**
  - Typische Anlässe von Management Audits
  - Nutzen und Zielsetzung
  - **Audit-Prozess im Überblick**
  - Konzeption und Methodik
  - Projektbegleitende Kommunikation
  - Beobachterschulung
  - Durchführung der Audits
  - Feedback & Empfehlungen
  - Ergebnispräsentation und Evaluation
- ▶ Wir über uns/ Impressum

# Konzeption und Methodik

## Konzeption

- Erarbeitung der Anforderungsprofile pro Zielgruppe
- Auswahl/Kombination geeigneter Methoden pro Zielgruppe
- Planung der Audit-Durchführung
- Entwicklung/ Customizing der Audit-Module
- Vorbereitung Beobachterschulung und Berichtsdesign
- Planung Organisation und Kommunikation

## Konzeptions-Workshops

Die Workshops dienen dazu, den gesamten Audit-Prozess zu planen, insbesondere die Schlüsselkompetenzen für die Audit-Teilnehmer festzulegen und die geeignete Methodenauswahl vorzunehmen.

Die Konzeptions-Workshops werden von den Auditoren gemeinsam vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet. Zu den Workshops sollten, neben den Vertretern des Personalbereichs, Führungskräfte (ggf. auch Vertreter der Mitarbeitergremien) eingeladen werden, die das Anforderungsprofil der jeweiligen Funktion/Zielgruppe kompetent beurteilen können, auch im Abgleich zu den anderen Funktionen. Ein Beispiel zur Workshopgestaltung und finden Sie auf den nachfolgenden Seiten.

Das hier beschriebene Workshop-Konzept verknüpft den zielgruppenspezifischen Zuschnitt der Audits mit dem Erfordernis des Abgleichs zielgruppenübergreifender Anforderungen und der erforderlichen Methodenkompetenz. Ein Workshop befasst sich mit der Entwicklung zielgruppenspezifischer und -übergreifender Anforderungsprofile und bezieht dazu entsprechende Führungskräfte/Vorgesetzte und Know-How-Träger ein. In weiteren zwei Workshops wird – gemeinsam mit Vertretern des Personalbereichs – das methodische und prozessuale Audit-Design festgelegt.

Die Ausgestaltung und das Customizing der Methoden erfolgt dann jeweils im Nachgang der Workshops durch die Auditoren in Abstimmung mit dem Auftraggeber. Inwiefern hier auch die Teilnehmer der Konzeptionsworkshops nochmals eine prüfende und qualitätssichernde Rolle einnehmen sollten/müssen, wird im Einzelfall geklärt.

Aufgrund der möglichen zeitlichen Abstände zwischen den Audits und der Möglichkeit der Audit-Teilnehmer, sich über die Audits auszutauschen, empfiehlt es sich, die eingesetzten Methoden bzw. Aufgabenstellungen leicht zu variieren, ohne dadurch die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gefährden.

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ **Management (Development) Audit**
  - Typische Anlässe von Management Audits
  - Nutzen und Zielsetzung
  - Audit-Prozess im Überblick
  - **Konzeption und Methodik**
  - Projektbegleitende Kommunikation
  - Beobachterschulung
  - Durchführung der Audits
  - Feedback & Empfehlungen
  - Ergebnispräsentation und Evaluation
- ▶ Wir über uns/ Impressum



**Konzeption**

- Erarbeitung der Anforderungsprofile pro Zielgruppe
- Auswahl/Kombination geeigneter Methoden pro Zielgruppe
- Planung der Audit-Durchführung
- Entwicklung/ Customizing der Audit-Module
- Vorbereitung Beobachterschulung und Berichtsdesign
- Planung Organisation und Kommunikation

Konzeptions-Workshop I:

**Zielsetzung:** Erarbeitung des Anforderungsprofils für die zu auditierenden Funktionen

**Teilnehmer:** Vorgesetzte(r), HR Business Partner, Personalentwickler

Agendavorschlag
Austausch zu Verständnis und Methoden von Manager Audits (inkl. Erwartungskklärung der Stakeholder/Anspruchsgruppen)
Feststellung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Aufgabenprofilen und Anforderungen der unterschiedlichen Zielgruppen
Integration der Unternehmensziele und Führungsleitbilder sowie des vorhandenen Kompetenzmodells in die Anforderungsprofile
Systematische Erarbeitung des Anforderungsprofils und der Schlüsselkompetenzen der Zielgruppe auch in Abgrenzung zu den anderen Audit-Zielgruppen z. B. unter Einsatz der CIT – Critical Incident Technique
Differenzierung in „Schwellenkompetenzen“ (Charakteristika wie Basiswissen und grundlegende Fähigkeiten) und „Differenzierende Kompetenzen“ (Charakteristika, die die Top-Performer von den Durchschnittsleistern unterscheiden)
Abstimmung der weiteren notwendigen Vorbereitungen



# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ **Management (Development) Audit**
  - Typische Anlässe von Management Audits
  - Nutzen und Zielsetzung
  - Audit-Prozess im Überblick
  - **Konzeption und Methodik**
  - Projektbegleitende Kommunikation
  - Beobachterschulung
  - Durchführung der Audits
  - Feedback & Empfehlungen
  - Ergebnispräsentation und Evaluation
- ▶ Wir über uns/ Impressum



**Konzeption**

- Erarbeitung der Anforderungsprofile pro Zielgruppe
- Auswahl/Kombination geeigneter Methoden pro Zielgruppe
- Planung der Audit-Durchführung
- Entwicklung/ Customizing der Audit-Module
- Vorbereitung Beobachterschulung und Berichtsdesign
- Planung Organisation und Kommunikation

Konzeptions-Workshop II:

**Zielsetzung: Methoden- und Prozessplanung**

**Teilnehmer: Personalentwickler**

Agendavorschlag
Diskussion und Festlegung eines adäquaten Methodenmix, welcher in der Lage ist, Aufschluss über die (Schlüssel-)Kompetenzen der Teilnehmer zu geben und den Abgleich mit dem Kompetenzmodell ermöglicht
Festlegung und Planung der Vorab-Erhebung: „Kurz-CV“ und „Job Profil“
Auswahl/Festlegung und Planung des Self-Assessments (online)
Festlegung und Planung der Fallstudie(n) und ggf. des Variationsbedarfs
Festlegung und Planung der Management Simulation (Utopia) und ggf. des Variationsbedarfs
Festlegung und Planung des Rollenspiels und ggf. des Variationsbedarfs
Festlegung und Planung des strukturierten Interviews und ggf. des Variationsbedarfs
Abstimmung der weiteren notwendigen Vorbereitungen



# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ **Management (Development) Audit**
  - Typische Anlässe von Management Audits
  - Nutzen und Zielsetzung
  - Audit-Prozess im Überblick
  - **Konzeption und Methodik**
  - Projektbegleitende Kommunikation
  - Beobachterschulung
  - Durchführung der Audits
  - Feedback & Empfehlungen
  - Ergebnispräsentation und Evaluation
- ▶ Wir über uns/ Impressum

**Konzeption**

- Erarbeitung der Anforderungsprofile pro Zielgruppe
- Auswahl/Kombination geeigneter Methoden pro Zielgruppe
- Planung der Audit-Durchführung
- Entwicklung/ Customizing der Audit-Module
- Vorbereitung Beobachterschulung und Berichtsdesign
- Planung Organisation und Kommunikation



Konzeptions-Workshop III:  
**Zielsetzung: Methoden- und Prozessplanung**  
**Teilnehmer: Personalentwickler**

Agendavorschlag
Review des vorbereiteten/finalisierten Methodenmix (pro Zielgruppe)
Abstimmung der gut aufbereiteten Ratingunterlagen
Durchführungsplanung zu den vereinbarten Vorab-Abfragen und Self-Assessments (Zeitplanung, Einladungsmails, Plattform-Bereitstellung)
Planung der logischen Abfolge der Audit-Bausteine sowie des zeitlich gestaffelten Ablaufs der Audits inkl. der ersten Feedbackgespräche an einem Audittag
Abstimmung einer Skizze für das Feedbackgespräch am Ende des Audit-Tages
Abstimmung eines strukturierten Aufbaus, der Lernziele und korrespondierenden Schulungsinhalte für die Beobachterschulung
Abstimmung des Designs der individuellen Teilnehmerberichte sowie der zusammenfassenden Manager-Bilanzen (Umfang, Inhalte, Format)
Abstimmung eines auf die unterschiedlichen Stakeholder/Anspruchsgruppen zugeschnittenen Kommunikationskonzeptes (z. B. Teilnehmermail)
Organisatorische und logistische Planung der Audits (inkl. Equipment, Unterlagenerstellung)

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ **Management (Development) Audit**
  - Typische Anlässe von Management Audits
  - Nutzen und Zielsetzung
  - Audit-Prozess im Überblick
  - **Konzeption und Methodik**
  - Projektbegleitende Kommunikation
  - Beobachterschulung
  - Durchführung der Audits
  - Feedback & Empfehlungen
  - Ergebnispräsentation und Evaluation
- ▶ Wir über uns/ Impressum

# Projektkommunikation

## Kommunikation

- Laufende projektbegleitende Kommunikation
- Gremien-kommunikation
- Teilnehmer-information
- Teilnehmer-einladungen
- Ergebnisfeedback
- Ergebnisberichte

Baumgartner & Partner erarbeitet ein projektbegleitendes Kommunikationskonzept, in dem die unterschiedlichen Beteiligten/Anspruchsgruppen berücksichtigt und adressatengerecht angesprochen werden. Selbstverständlich stehen die Auditoren bei Bedarf auch in persönlichen Meetings zur Verfügung. Die Einzelheiten dazu werden in Konzept-Workshop III vereinbart.

Anlass/Inhalt	Zielgruppe	Medium/Format
Laufende Kommunikation zum Projektverlauf mit Auftraggeber	Auftraggeber	Meeting, Email und Telefon
Information der Arbeitnehmergremien über den aktuellen Stand und Start des Projekts	Arbeitnehmergremien	Meeting, Email und Telefon
Information der zu auditierenden Manager über Start und Projektfahrplan	Zu auditierende Manager und deren Vorgesetzte	Email oder Brief der Personal-/ Bereichsleitung
Einladung zur Erhebung Kurzlebenslauf und Job Profil	Zu auditierende Manager	Email
Einladung zum Online Self-Assessment	Zu auditierende Manager	Email
Einladung zum Audittag	Zu auditierende Manager	Email
Individueller Ergebnisbericht	Zu auditierende Manager und Auftraggeber	Email oder Brief
Zusammenfassung/Managerbilanz	Auftraggeber & Unternehmensleitung	Präsentation/ Ergebniskonferenz



# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ **Management (Development) Audit**
  - Typische Anlässe von Management Audits
  - Nutzen und Zielsetzung
  - Audit-Prozess im Überblick
  - Konzeption und Methodik
  - **Projektbegleitende Kommunikation**
  - Beobachterschulung
  - Durchführung der Audits
  - Feedback & Empfehlungen
  - Ergebnispräsentation und Evaluation
- ▶ Wir über uns/ Impressum

# Beobachterschulung

## Schulung

- Briefing zu Kandidaten
- Grundlagen zur Verhaltensbeobachtung
- Beobachterrolle
- Kennenlernen Methoden/Übungen
- Praxissimulation
- Rollenspiel
- Beobachterkonferenz/ Ergebniskonsolidierung
- Umgang mit Materialien und Ratingbögen

Für die Durchführung eines Manager Audits ist es von Vorteil, auch interne Mitarbeiter/innen als Beobachter zu integrieren. Sie haben höhere Fachkenntnis als die externen Auditoren, kennen die Besonderheiten sowie die Kultur des Unternehmens und können dadurch in vielen Fällen wichtige Hinweise bei der Beurteilung von Kandidaten liefern. Nachteil: Sie haben meist weniger Erfahrung mit dem Einsatz diagnostischer Verfahren und der Zuordnung von beobachtetem Verhalten zu den relevanten Schlüsselkompetenzen. Um diese Nachteile auszugleichen werden vor Beginn des Audits eintägige Beobachterschulungen durchgeführt.

Agendavorschlag
Kennenlernen der einzelnen Bestandteile/Übungen des Manager Audits
Praxissimulation einer Übung (Interview, Fallstudie, ...)
Ablauf der Beobachterkonferenz zur Konsolidierung der Ergebnisse
Umgang mit den gut aufbereiteten Beobachtungsmaterialien und Ratingbögen

Am Vorabend einer jeden Auditserie erfolgt eine kurze Auffrischung. Die Beobachter werden nochmals in den Ablauf, die Übungen und Materialien eingewiesen und auf die bevorstehenden Audittage eingestimmt.



# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ **Management (Development) Audit**
  - Typische Anlässe von Management Audits
  - Nutzen und Zielsetzung
  - Audit-Prozess im Überblick
  - Konzeption und Methodik
  - Projektbegleitende Kommunikation
  - **Beobachterschulung**
  - Durchführung der Audits
  - Feedback & Empfehlungen
  - Ergebnispräsentation und Evaluation
- ▶ Wir über uns/ Impressum

# Durchführung der Audits

## Audit

- Erhebung standardisiertes Curriculum Vitae
- Erhebung Job Profil
- Self-Assessment
- Interview
- Fallstudie
- Rollenspiel
- Management Simulation (Utopia)
- Beobachterkonferenz
- Feedbackgespräch



### Vorab: Erhebung standardisiertes Curriculum Vitae (CV)


Die Erhebung eines kurzen standardisierten Curriculum Vitae bietet den Vorteil, dass sich die Auditoren (und sofern die Teilnehmer dem im Vorfeld zustimmen auch die Beobachter) bestmöglich auf jedes einzelne Audit vorbereiten und auf jeden einzelnen Teilnehmer einstimmen können. Dies gilt analog auch für die weiteren Tools/Informationen.

Stärkenorientierter Ansatz: Die Teilnehmer haben sich möglicherweise schon lange nicht mehr mit ihrem eigenen beruflichen Werdegang auseinandergesetzt. Die Erstellung des Kurz-CV bietet dem Audit-Teilnehmer die Gelegenheit, sich mit seinen eigenen Leistungen und Erfolgen (Besondere Ergebnisse) auseinanderzusetzen.

Management Development Audit  
Curriculum Vitae & Positionsprofil 02.06.2009  
Seite 1 von 3

---

**Dr. Carl Mustermann**

	<b>Persönliche Daten:</b>	Geburtsdatum: ...	Familienstand: ...	Kinder: ...
	<b>Ausbildung (Jahr/Abschluss):</b>	1988 ...	1993 ...	2000 ...
	<b>Derzeitige Position(en):</b>	1. Vorsitzender der Geschäftsführung Firma XY		
		2. Operative Geschäftsführung der Firma Y		
	<b>Führungsverantwortung:</b>	Direkte Mitarbeiterführung: ...		
		Mitarbeiterführung gesamt: ...		
	Telefon Büro: ...	E-Mail: ...		

Berufserfahrung					
Von:	Bis:	Unternehmen:	Position/Abteilung:	Besondere Ergebnisse:	
1993	1995	...	...	...	
1995	2001	...	...	...	
2001	2004	...	...	...	
2005	2005	...	...	...	
2006	2006	...	...	...	
2007	...	...	...	...	

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ **Management (Development) Audit**
  - Typische Anlässe von Management Audits
  - Nutzen und Zielsetzung
  - Audit-Prozess im Überblick
  - Konzeption und Methodik
  - Projektbegleitende Kommunikation
  - Beobachterschulung
  - **Durchführung der Audits**
  - Feedback & Empfehlungen
  - Ergebnispräsentation und Evaluation
- ▶ Wir über uns/ Impressum

**Audit**

- Erhebung standardisiertes Curriculum Vitae
- Erhebung Job Profil
- Self-Assessment
- Interview
- Fallstudie
- Rollenspiel
- Management Simulation (Utopia)
- Beobachterkonferenz
- Feedbackgespräch



**Vorab: Erhebung Persönliches Job Profil (Teil 1)**

Baumgartner & Partner empfiehlt die Erhebung eines Persönlichen Job Profils (im Sinne eines Positions- und Leistungsprofils) im Vorfeld des Audit-Tages. Der zweiseitige Erhebungsbogen bietet dem Audit-Teilnehmer, die in seiner Position erwarteten Wertschöpfungsbeiträge und Hauptaufgaben, seine Schlüsselkunden/-schnittstellen und Key Performance Indicators sowie seinen persönlichen „Mehrwert“ zu beschreiben.

Management Development Audit  
Curriculum Vitae & Positionsprofil

02.08.2009  
Seite 2 von 3

---

**Position** (sollten Sie mehrere Positionen begleiten, füllen Sie dieses Blatt bitte für jede Position separat aus)

**1 Vorsitzender der GF ...**

**Mission und Wertschöpfungsbeitrag der Position/Funktion im Unternehmen** (Formulierungsbeispiel: Meine Funktion stellt sicher ...)

Inhaltliche und ggf. formale Integration der Firmen XY und Z vorbereiten.

**Hauptaufgaben in der Funktion**

Nr.	Hauptaufgabe	Schlüsselkunden/-schnittstellen	Key Performance Indicators
1	...	...	...
2	...	...	...
3	...	...	...
4			
5			
6			
7			

**Mein persönlicher „Mehrwert“ in der Position/Funktion** (Formulierungsbeispiel: Ich zeichne mich in meiner Position besonders aus durch ...)

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ **Management (Development) Audit**
  - Typische Anlässe von Management Audits
  - Nutzen und Zielsetzung
  - Audit-Prozess im Überblick
  - Konzeption und Methodik
  - Projektbegleitende Kommunikation
  - Beobachterschulung
  - **Durchführung der Audits**
  - Feedback & Empfehlungen
  - Ergebnispräsentation und Evaluation
- ▶ Wir über uns/ Impressum

**Audit**

- Erhebung standardisiertes Curriculum Vitae
- Erhebung Job Profil
- Self-Assessment
- Interview
- Fallstudie
- Rollenspiel
- Management Simulation (Utopia)
- Beobachterkonferenz
- Feedbackgespräch



**Vorab: Erhebung Persönliches Job Profil (Teil 2)**

Darüberhinaus empfehlen wir, die wichtigsten Herausforderungen (Ziele, Prozesse und Ergebnisse) des vergangenen und laufenden Jahres zu erheben.

Die Erhebung des Persönlichen Job Profils bietet den Auditoren (und sofern die Teilnehmer dem zustimmen auch den Beobachter) die Möglichkeit, sich bestmöglich auf jedes einzelne Audit vorbereiten und auf jeden einzelnen Teilnehmer und seinen individuellen Herausforderungen einstimmen zu können.

Die Audit-Teilnehmer haben die Gelegenheit, sich mit ihren eigenen Leistungen und Erfolgen auseinanderzusetzen und sich entsprechend zu positionieren.

Management Development Audit  
Curriculum Vitae & Positionsprofil 02.08.2009  
Seite 3 von 3

---

**Wichtigste Herausforderungen im vergangenen Jahr**

	Ziel	Prozess	Ergebnis
1	...		
2			
3			

**Wichtigste Herausforderungen im laufenden Jahr**

	Ziel	Prozess	Ergebnis
1	...	...	
2			
3			

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ **Management (Development) Audit**
  - Typische Anlässe von Management Audits
  - Nutzen und Zielsetzung
  - Audit-Prozess im Überblick
  - Konzeption und Methodik
  - Projektbegleitende Kommunikation
  - Beobachterschulung
  - **Durchführung der Audits**
  - Feedback & Empfehlungen
  - Ergebnispräsentation und Evaluation
- ▶ Wir über uns/ Impressum

**Audit**

- Erhebung standardisiertes Curriculum Vitae
- Erhebung Job Profil
- Self-Assessment
- Interview
- Fallstudie
- Rollenspiel
- Management Simulation (Utopia)
- Beobachterkonferenz
- Feedbackgespräch



**Vorab: Self-Assessment (1/3)**

Die Auswahl der zielgruppenspezifischen Methoden erfolgt im Rahmen der Konzeptions-Workshops. Im Führungskräftebereich empfehlen wir eine Kombination aus kognitivem und psychometrischem Testverfahren.

Neben den unten beispielhaft dargestellten Testmodulen stehen weitere Verfahren zur Verfügung (BIP, MBTI usw.), die je nach Zielsetzung und Zielgruppe ausgewählt werden können. Bei Bedarf bieten wir auch die Entwicklung maßgeschneiderter Testverfahren an.

Testart	Testbasis	MANAGE	CLIENT	TECHNO	ADMIN	CONSULT
Kognitive Leistungstests	Intelligenztest KAPPA					
	Syllogismen SYLLOG					
	Rechtschreibung PROFFICE					
	Mathematik PROFFICE					
	Räumliches Vorstellungsvermögen SPACE					
Persönlichkeitstests	Big Five Persönlichkeitsinventar TAKE5					
	Berufliche Leistungsmotivation BMT					
	Integritätstest PIA					
	Gewissenhaftigkeitstest G-Skala					
	Verhalten in Sozialen Aktionen VIS					
	Kundenorientierung CUSTOMIZE					
	Vertrauen in die eigene Leistung CONFIDENCE					
Wissenstest	Technisch-mechanischer Verständnistest TMV					
Situational Judgement	Situational Judgment Test für Führungskräfte LEAD					

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ **Management (Development) Audit**
  - Typische Anlässe von Management Audits
  - Nutzen und Zielsetzung
  - Audit-Prozess im Überblick
  - Konzeption und Methodik
  - Projektbegleitende Kommunikation
  - Beobachterschulung
  - **Durchführung der Audits**
  - Feedback & Empfehlungen
  - Ergebnispräsentation und Evaluation
- ▶ Wir über uns/ Impressum



# Inhalt

## Audit

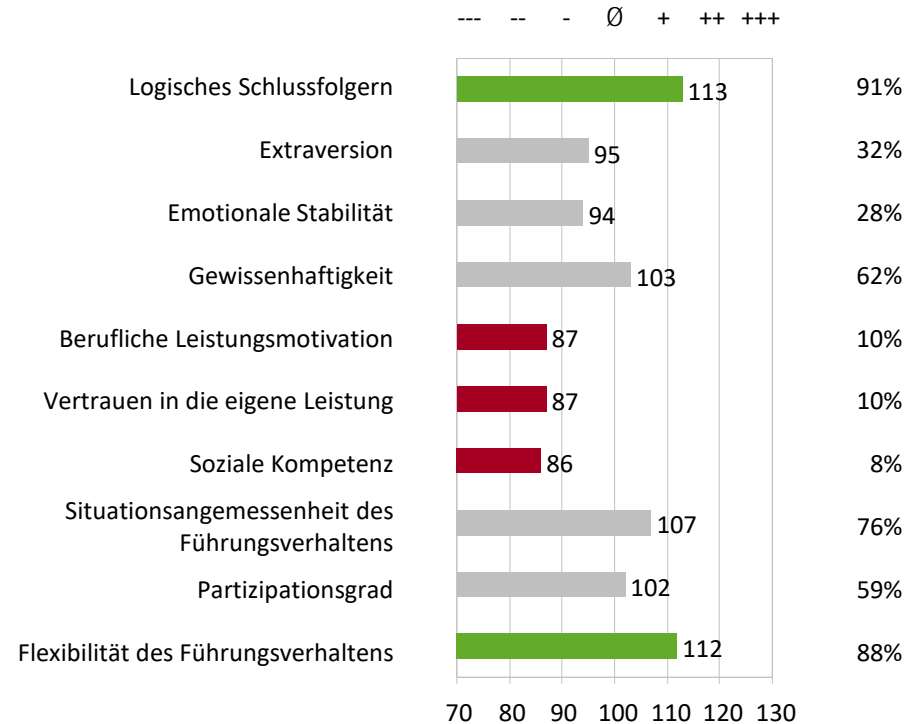
- Erhebung standardisiertes Curriculum Vitae
- Erhebung Job Profil
- Self-Assessment
- Interview
- Fallstudie
- Rollenspiel
- Management Simulation (Utopia)
- Beobachterkonferenz
- Feedbackgespräch



### Vorab: Self-Assessment (2/3)

Das Ergebnis des Self-Assessments wird sowohl grafisch dargestellt als auch ausführlich textlich beschrieben. Je nach Testverfahren können externe Benchmarkwerte mit angegeben werden.

Beispiel: Ergebnisprofil aus dem kognitivem und psychometrischem Testverfahren „MANAGE“.



- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ **Management (Development) Audit**
  - Typische Anlässe von Management Audits
  - Nutzen und Zielsetzung
  - Audit-Prozess im Überblick
  - Konzeption und Methodik
  - Projektbegleitende Kommunikation
  - Beobachterschulung
  - Durchführung der Audits
  - Feedback & Empfehlungen
  - Ergebnispräsentation und Evaluation
- ▶ Wir über uns/ Impressum

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
  - Typische Anlässe von Management Audits
  - Nutzen und Zielsetzung
  - Audit-Prozess im Überblick
  - Konzeption und Methodik
  - Projektbegleitende Kommunikation
  - Beobachterschulung
  - Durchführung der Audits
  - Feedback & Empfehlungen
  - Ergebnispräsentation und Evaluation
- ▶ Wir über uns/ Impressum

## Audit

- Erhebung standardisiertes Curriculum Vitae
- Erhebung Job Profil
- Self-Assessment
- Interview
- Fallstudie
- Rollenspiel
- Management Simulation (Utopia)
- Beobachterkonferenz
- Feedbackgespräch



## Vorab: Self-Assessment (3/3)

Das Ergebnis des Self-Assessments wird sowohl grafisch dargestellt als auch ausführlich textlich beschrieben. Je nach Testverfahren können externe Benchmarkwerte mit angegeben werden.

Beispiel: Ergebnisprofil aus dem kognitivem und psychometrischem Testverfahren „MANAGE“.



# Inhalt

## Audit

- Erhebung standardisiertes Curriculum Vitae
- Erhebung Job Profil
- Self-Assessment
- Interview
- Fallstudie
- Rollenspiel
- Management Simulation (Utopia)
- Beobachterkonferenz
- Feedbackgespräch

### Möglicher zeitlicher Ablauf und logische Abfolge der Audit-Bausteine am Audit-Tag

Auditfahrplan
Begrüßung des Teilnehmers und Erklärung des Tagesablaufs
Interview
Vorbereitung Fallstudie
Präsentation Fallstudie
Vorbereitung Rollenspiel
Durchführung Rollenspiel
Managementsimulation (Utopia)
Beobachterkonferenz
Erstes Teilnehmerfeedback



- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ **Management (Development) Audit**
  - Typische Anlässe von Management Audits
  - Nutzen und Zielsetzung
  - Audit-Prozess im Überblick
  - Konzeption und Methodik
  - Projektbegleitende Kommunikation
  - Beobachterschulung
  - **Durchführung der Audits**
  - Feedback & Empfehlungen
  - Ergebnispräsentation und Evaluation
- ▶ Wir über uns/ Impressum

**Audit**

- Erhebung standardisiertes Curriculum Vitae
- Erhebung Job Profil
- Self-Assessment
- Interview
- Fallstudie
- Rollenspiel
- Management Simulation (Utopia)
- Beobachterkonferenz
- Feedbackgespräch

**Zum Abschluss des Audit-Tages: Erstes Teilnehmerfeedback**

Das Feedbackgespräch ist ein entscheidendes Element des Manager Audits, weil es für die Akzeptanz des Ergebnisses und für die vorgeschlagenen Entwicklungsmaßnahmen von großer Bedeutung ist. Deshalb werden die Feedbackgespräche in aller Regel von den erfahrenen Auditoren durchgeführt.

Agenda für erstes/unmittelbares Teilnehmerfeedback
Abfrage der aktuellen Befindlichkeit
Erläuterung des Anforderungsprofils und der Schlüsselkompetenzen
Darstellung „wichtiger Eindrücke“ aus den einzelnen Audit-Bausteinen
Abgleich mit den Anforderungen
Erörterung erster Entwicklungsempfehlungen
Erläuterung der nächsten Schritte

**Durchführung  
Audit**

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ **Management (Development) Audit**
  - Typische Anlässe von Management Audits
  - Nutzen und Zielsetzung
  - Audit-Prozess im Überblick
  - Konzeption und Methodik
  - Projektbegleitende Kommunikation
  - Beobachterschulung
  - **Durchführung der Audits**
  - Feedback & Empfehlungen
  - Ergebnispräsentation und Evaluation
- ▶ Wir über uns/ Impressum

# Feedback & Empfehlungen (Ergebnisberichte)

## Ergebnisbericht

- Logische, anschauliche & adressatengerechte Ergebnisberichte
- Individuelle Ergebnisberichte
- Zusammenfassung/ Manager-Bilanz(en)

## Unternehmensspezifische und adressatengerechte Ergebnisberichte

Das Auditorenteam von Baumgartner & Partner verfügt über jahrzehntelange Erfahrung in der Beurteilung von Führungskräften in den unterschiedlichsten Funktionsbereichen sowie in der adressatengerechten Formulierung von Ergebnisberichte/Gutachten mit konkreten Handlungsempfehlungen. Im Rahmen des Manager Audits liefern wir die Ergebnisberichte wie folgt:

### Individueller Ergebnisbericht

- » Kurz-CV und Positionsprofil
- » Self-Assessment
- » Einschätzung zu den relevanten Schlüsselkompetenzen (Soll-Profil)
- » Benennung von Stärken und Entwicklungsfeldern
- » Empfehlung konkreter individueller Entwicklungsmaßnahmen

### Zusammenfassung der zentralen Aussagen / Manager-Bilanz(en)

- » analog Individueller Ergebnisbericht
- » gesamt und nach Funktionen differenziert
- » Empfehlung nachvollziehbarer Maßnahmen für den Auftraggeber
- » Potenzialeinschätzung für die Übernahme einer höherwertigen Aufgabe



# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ **Management (Development) Audit**
  - Typische Anlässe von Management Audits
  - Nutzen und Zielsetzung
  - Audit-Prozess im Überblick
  - Konzeption und Methodik
  - Projektbegleitende Kommunikation
  - Beobachterschulung
  - Durchführung der Audits
  - **Feedback & Empfehlungen**
  - Ergebnispräsentation und Evaluation
- ▶ Wir über uns/ Impressum

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ **Management (Development) Audit**
  - Typische Anlässe von Management Audits
  - Nutzen und Zielsetzung
  - Audit-Prozess im Überblick
  - Konzeption und Methodik
  - Projektbegleitende Kommunikation
  - Beobachterschulung
  - Durchführung der Audits
  - **Feedback & Empfehlungen**
  - Ergebnispräsentation und Evaluation
- ▶ Wir über uns/ Impressum

## Ergebnisbericht

- Logische, anschauliche & adressatengerechte Ergebnisberichte
- Individuelle Ergebnisberichte
- Zusammenfassung/ Manager-Bilanz(en)

## Beispiel: Individueller Ergebnisbericht – Abgleich mit Kompetenzmodell

Die Struktur der individuellen Ergebnisberichte fokussiert auf Schlüsselkompetenzen und orientiert sich an den Unternehmenszielen, Führungsleitlinien und am Kompetenzmodell des Kunden.

### Unternehmensziele, Führungsleitlinien und Kompetenzmodell (illustrativ)

- » Führungskompetenz (z. B. Entscheidungskompetenz, Konfliktlösungskompetenz, Ergebnisorientierung, Mitarbeiterentwicklung)
- » Fachkompetenz
- » Kommunikationskompetenz
- » Kooperationskompetenz
- » Selbstmanagementkompetenz
- » Veränderungskompetenz
- » Dienstleistungskompetenz
- » Unternehmerische Kompetenz



### Individueller Ergebnisbericht Manager Audit (illustrativ)

- » Kognitive Kompetenz/ Intelligenz
- » Unternehmerische Kompetenz
  - Dienstleistungsorientierung
  - Strategieentwicklung und -umsetzung
- » Führungskompetenz
  - Ergebnisorientierung
  - Team- und Komplexitätsmanagement
  - Mitarbeiterentwicklung
- » Soziale Kompetenz
  - Kommunikationsfähigkeit
  - Kooperationsfähigkeit
  - Konfliktmanagement
- » Persönliche Kompetenz
  - Selbstmanagement
  - Veränderungsmanagement
  - Verständnis für gesellschaftliche und sozialpolitische Faktoren



# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ **Management (Development) Audit**
  - Typische Anlässe von Management Audits
  - Nutzen und Zielsetzung
  - Audit-Prozess im Überblick
  - Konzeption und Methodik
  - Projektbegleitende Kommunikation
  - Beobachterschulung
  - Durchführung der Audits
  - **Feedback & Empfehlungen**
  - Ergebnispräsentation und Evaluation
- ▶ Wir über uns/ Impressum

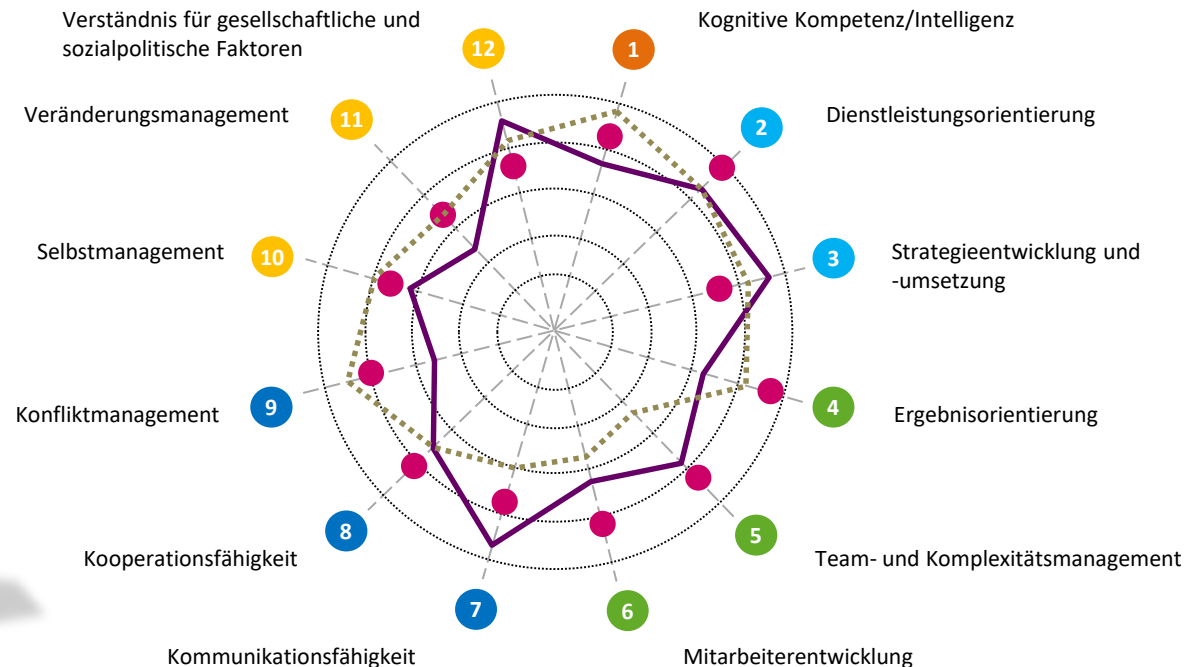
## Ergebnisbericht

- Logische, anschauliche & adressatengerechte Ergebnisberichte
- Individuelle Ergebnisberichte
- Zusammenfassung/ Manager-Bilanz(en)

## Beispiel: Individueller Ergebnisbericht – Eigenes Kompetenzprofil

Der **Fokus unserer Ergebnisberichte** liegt auf den Erläuterungen der Schlüsselkompetenzen, Benennung von Stärken und Entwicklungsfeldern, konkreten Entwicklungsempfehlungen sowie in den Manager-Bilanzen auf den nachvollziehbaren Handlungsempfehlungen für den Auftraggeber. Die Erläuterungen werden **ergänzt durch grafische Darstellungen** (Spinne, Balkendiagramm, Punktwolken, Portfolios usw.), die wir in den konzeptions-Workshops, in Abhängigkeit der gewählten Methoden, zur Diskussion stellen und mit dem Auftraggeber abstimmen.

**Grafik:** Soll-Profil, Auditoreneinschätzung und Selbsteinschätzung (illustrativ)



# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ **Management (Development) Audit**
  - Typische Anlässe von Management Audits
  - Nutzen und Zielsetzung
  - Audit-Prozess im Überblick
  - Konzeption und Methodik
  - Projektbegleitende Kommunikation
  - Beobachterschulung
  - Durchführung der Audits
  - **Feedback & Empfehlungen**
  - Ergebnispräsentation und Evaluation
- ▶ Wir über uns/ Impressum

## Ergebnisbericht

- Logische, anschauliche & adressatengerechte Ergebnisberichte
- Individuelle Ergebnisberichte
- Zusammenfassung/ Manager-Bilanz(en)

## Beispiel: Individueller Ergebnisbericht – Zusammenfassung der Stärken, Lernfelder und Limitationen

Neben den individuellen Stärken, und Lernfelder können auch eigene Entwicklungsvorstellungen aufgenommen werden.

Beispiel (illustrativ):

### Stärken:

- Ist in seinem Fach ein anerkannter Experte
- Zeigt eine überdurchschnittlich hohe Kundenorientierung
- Setzt sich und anderen ambitionierte Ziele
- Gibt Mitarbeitern Orientierung und Feedback
- Treibt Effizienz- und Qualitätsverbesserungen voran
- Artikuliert seinen Standpunkt deutlich und überzeugend

### Verbesserungspotenzial:

- Konzept für die strategische Entwicklung seines Fachbereichs noch nicht ausgereift
- Erkennt die interdisziplinäre Zusammenarbeit zu wenig als Chance und Notwendigkeit
- Könnte sich mehr für Mitarbeiterförderung/-entwicklung einsetzen
- Nimmt Kritik nicht konstruktiv an / wirkt bisweilen beleidigt

### Zufriedenheit mit bisheriger eigener Entwicklung:

- Eingebachte Prozessverbesserungen konnten umgesetzt werden
- Ist zufrieden mit den erreichten Verbesserungen, da Ertragszahlen steigende Tendenz zeigen
- Ist mit der erreichten Position zufrieden und möchte sich aus familiären Gründen in den nächsten 5 Jahren regional nicht verändern

### Eigene Entwicklungsvorstellungen:

- Kunden-Akademie gründen
- Kooperationsmöglichkeiten mit Hochschulen ausloten





# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ **Management (Development) Audit**
  - Typische Anlässe von Management Audits
  - Nutzen und Zielsetzung
  - Audit-Prozess im Überblick
  - Konzeption und Methodik
  - Projektbegleitende Kommunikation
  - Beobachterschulung
  - Durchführung der Audits
  - **Feedback & Empfehlungen**
  - Ergebnispräsentation und Evaluation
- ▶ Wir über uns/ Impressum

## Ergebnisbericht

- Logische, anschauliche & adressatengerechte Ergebnisberichte
- Individuelle Ergebnisberichte
- Zusammenfassung/ Manager-Bilanz(en)

## Beispiel: Individueller Ergebnisbericht – Empfehlungen

Die Einordnung in ein Leistungs-Potenzial-Portfolio ist dann möglich, wenn wir im Rahmen eines vorgelagerten Workshops oder einer entsprechenden Abfrage die Leistungsdimension ermitteln.

Beispiel (illustrativ):

### Eignung für die Aufgabe

- Hervorragend geeignet
- Gut geeignet
- Entwicklungsbedarf
- Nur bedingt geeignet

### Einordnung in das Managementportfolio

Potenzial für weiterführende Aufgaben	Potenzielles Talent	Talent	Außergewöhnliches Talent
	Potenzieller Leistungsträger	<b>Leistungsträger mit Potenzial</b>	Hervorragender Leistungsträger mit Potenzial
	Kandidat bleibt hinter Erwartungen zurück	Solider Leistungsträger	Erstklassiger Leistungsträger
	Performance in heutiger Aufgabe		

### (Entwicklungs-)Empfehlungen:

- Leistungsträger in aktueller Rolle mit Potenzial für die mittelfristige Übernahme einer Geschäftsführerposition
- Stärkere Einbindung des Fachbereichs in die Erarbeitung der Zukunftsstrategie des Gesamtunternehmens
- Unterstützung des Kooperationsprojektes mit den Hochschulen
- Teilnahme an interdisziplinären Teambuilding- Maßnahmen
- Verbesserung der eigenen Kritikfähigkeit durch Coaching und Feedbackprozesse



# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ **Management (Development) Audit**
  - Typische Anlässe von Management Audits
  - Nutzen und Zielsetzung
  - Audit-Prozess im Überblick
  - Konzeption und Methodik
  - Projektbegleitende Kommunikation
  - Beobachterschulung
  - Durchführung der Audits
  - **Feedback & Empfehlungen**
  - Ergebnispräsentation und Evaluation
- ▶ Wir über uns/ Impressum

## Ergebnisbericht

- Logische, anschauliche & adressatengerechte Ergebnisberichte
- Individuelle Ergebnisberichte
- Zusammenfassung/ Manager-Bilanz(en)

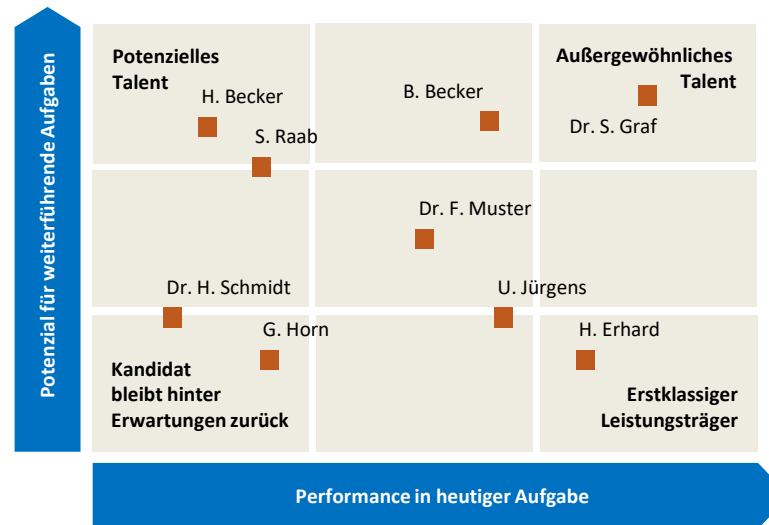
## Beispiel: Zusammenfassung / Manager-Bilanz – Klassisches Leistungs-Potenzial-Portfolio

Die Einordnung in ein Management-Portfolio ist dann möglich, wenn wir im Rahmen eines vorgelagerten Workshops oder einer entsprechenden Abfrage die Leistungsdimension ermitteln.

Beispiel:



### Einordnung *aller* Teilnehmer in das Managementportfolio



Beurteilung und Portfolioeinordnung werden in dem Ergebnisbericht begründet



# Evaluations- und Präsentationsworkshop(s)

## Text

- Ggf. vorab: Evaluierungsumfrage (online)
- Beurteilung Gesamtprozess
- Beurteilung Ablauf Audit-Tag
- Beurteilung Methodik und Bausteine
- Beurteilung Ergebnisse/ Ergebnisberichte
- Anpassungsbedarf und Empfehlungen an Auditoren/Beobachter

## Im Nachgang: Evaluations- und Präsentationsworkshop(s)

Nach Abschluss der Durchführung der Audits sollte ein halbtägiger Evaluations- und Präsentationsworkshop durchgeführt werden.

Bei Interesse führen wir im Vorfeld des Workshops bei den relevanten Anspruchsgruppen (Auftraggeber, Audit-Teilnehmer, deren Vorgesetzte, Beobachter) eine Evaluierungsabfrage (Online) durch.

Agenda Evaluationsworkshop
Präsentation und Diskussion der Manager-Bilanz
Gegebenenfalls Vorstellung der Ergebnisse der Evaluierungsumfrage
Beurteilung des Gesamtprozesses und ggf. Definition des Anpassungsbedarfs
Beurteilung des Ablaufs am Audit-Tag und ggf. Definition des Anpassungsbedarfs
Beurteilung der Methodik und einzelnen Bausteine und ggf. Definition des Anpassungsbedarfs
Beurteilung der Ergebnisse/Ergebnisberichte: Individualbericht und Manager-Bilanz und ggf. Definition des Anpassungsbedarfs
Empfehlungen an die Auditoren/Beobachter



# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ **Management (Development) Audit**
  - Typische Anlässe von Management Audits
  - Nutzen und Zielsetzung
  - Audit-Prozess im Überblick
  - Konzeption und Methodik
  - Projektbegleitende Kommunikation
  - Beobachterschulung
  - Durchführung der Audits
  - Feedback & Empfehlungen
  - **Ergebnispräsentation und Evaluation**
- ▶ Wir über uns/ Impressum

## Ausgewählte Profile aus dem Baumgartner & Partner Netzwerk



Manfred  
Engelking

Background:  
Diplom-Psychologe und  
Diplom Betriebswirt;  
Personalvorstand **AXA**  
Deutschland; davor diverse  
Leitungsfunktionen in Personal-  
Management und Personal-  
entwicklung



Nicole  
Fabig-Grychtol

Background:  
Diplom-Kauffrau;  
Head of Corporate Controlling  
& Reporting and Head of Sales  
Controlling in Financial  
Services; Managing Director  
Pension Management **LBBW**



Prof. Dr. Michael  
Heuser

Background:  
Diplom-Kaufmann;  
Professor for International  
Management; Head of  
Executive and Organization  
Development of **Telekom/**  
**T-Systems** International, Head  
of **Lufthansa** School of Business



Ralf Hendrik  
Kleb

Background:  
Diplom-Kaufmann;  
Managing Director **pwc**-strata  
HR/Reward, Managing Partner  
**Watson Wyatt** (Willis Towers  
Watson), Practice Head  
**Kienbaum** Strategy/OE



Dr. Martin  
Möhrle

Background:  
Diplom-Wirtschaftsingenieur;  
Chief Learning Officer, Global  
Head of Talent and Member of  
HR Executive Committee at  
**Deutsche Bank** and at **UBS**



Frank  
Riebling

Background:  
Diplom-Wirtschaftspädagoge;  
BU Manager **Mercuri Urval**;  
Vice President and Head of  
Leadership Development  
Solutions, Management Audits  
**Korn Ferry International** und  
**Gemini ES Consulting**



Klaus  
Sängler

Background:  
Diplom-Psychologe, zertifizier-  
ter und lizenzierter Eignungs-  
diagnostiker, Mediator und  
Coach; Managing Partner  
**ifp Institut für Management-**  
**diagnostik**



Elke  
Schwarze

Background:  
Diplom-Psychologin;  
Global Assignment Policies  
**Deutsche Morgan Grenfell**  
London; Management  
Development **Deutsche Bank**;  
Trainerin & Coach im Rahmen  
von Restrukturierungen

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ **Management (Development) Audit**
  - Typische Anlässe von Management Audits
  - Nutzen und Zielsetzung
  - Audit-Prozess im Überblick
  - Konzeption und Methodik
  - Projektbegleitende Kommunikation
  - Beobachterschulung
  - Durchführung der Audits
  - Feedback & Empfehlungen
  - Ergebnispräsentation und Evaluation
- ▶ Wir über uns/ Impressum

## Management Development Audit

### Literaturempfehlungen:

Church A. H., Rotolo C. T.: How are top companies assessing their high-potentials and senior executives? A Talent Management Benchmark Study; in: Consulting Psychology Journal: Practice and Research 2013, Vol. 65, No. 3, 199–223

Engelking/Reckhenrich/Püschel: AXA Group, Führungskräfte im Benchmarking in: Tilmann, Ritter Management Appraisal, Kompetenzen von Führungskräften bewerten und Potenziale erkennen, Campus Verlag, 2004.

### Kontakt:

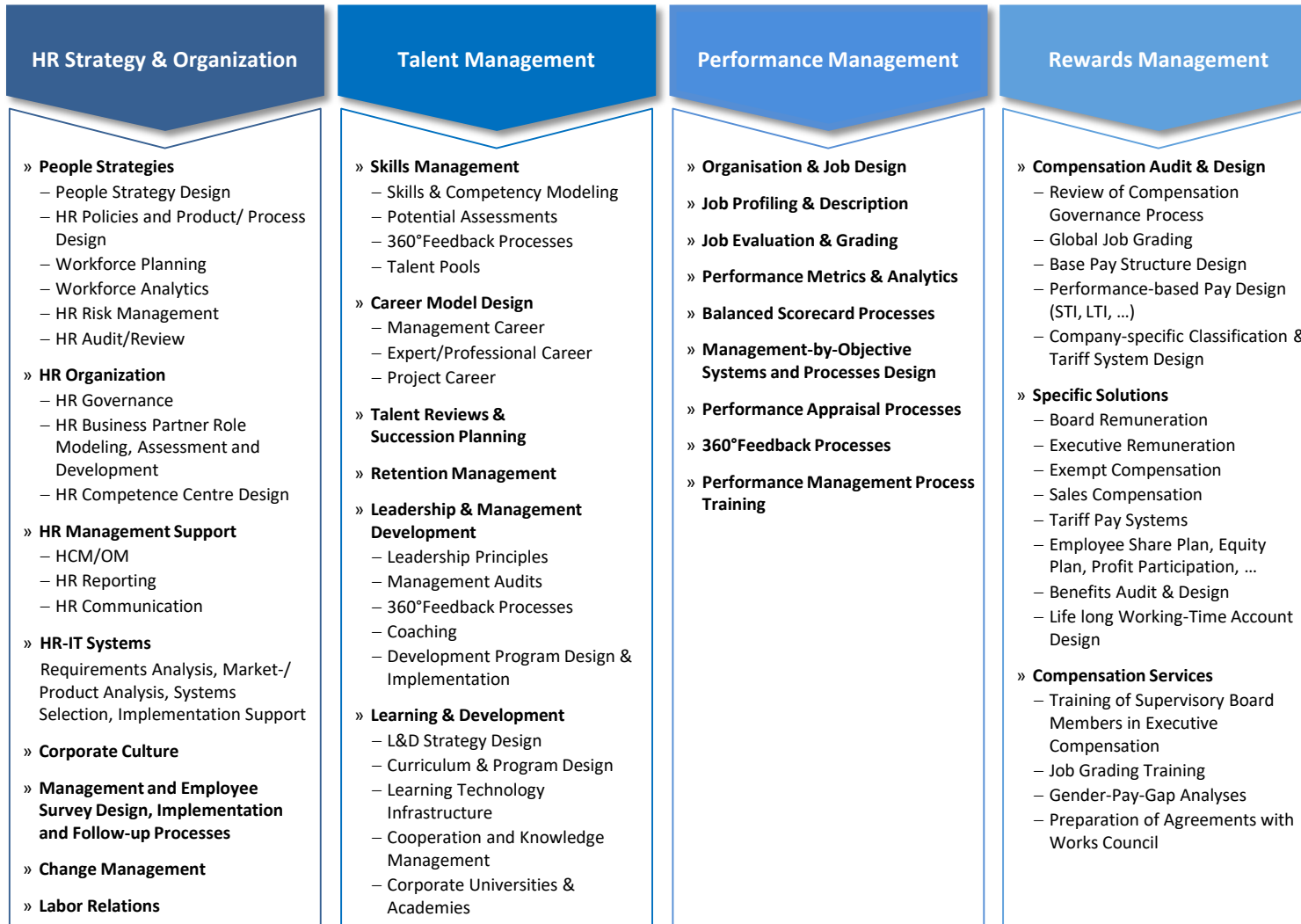
**Ralf Hendrik Kleb**  
Managing Partner

## Inhalt

---

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ **Management (Development) Audit**
  - Typische Anlässe von Management Audits
  - Nutzen und Zielsetzung
  - Audit-Prozess im Überblick
  - Konzeption und Methodik
  - Projektbegleitende Kommunikation
  - Beobachterschulung
  - Durchführung der Audits
  - Feedback & Empfehlungen
  - Ergebnispräsentation und Evaluation
- ▶ Wir über uns/  
Impressum

# Baumgartner's Scope of Consulting Services



## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum



# Mediathek

Download oder kostenlos anfordern bei: [ralf.kleb@baumgartner.de](mailto:ralf.kleb@baumgartner.de)

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ **Wir über uns/ Impressum**

BAUMGARTNER@PARTNER  
performance management solutions



## Künftige Arbeitswelten

Herausforderungen der künftigen Arbeitswelten für Organisatoren, Personalmanager und Führungskräfte

Enterprise 2.0 | Industrie 4.0 | Leadership 4.0 | Neue Personalstrategien | News aus den Practice Groups | Aktuelle Studien

BAUMGARTNER@PARTNER  
performance management solutions



## Expertenlaufbahn

Ralf Hendrik Kleb:  
Konzeption, Einführung und Verankerung alternativer Karrieremodelle

Ziele und Herausforderungen | Geschäftsorientierte Konzeption | Strategisches Rahmenmodell | Konkretisierung und Ausgestaltung | Einführung und Verankerung | Projektansatz und Arbeitspakete | Studiendownloads

BAUMGARTNER@PARTNER  
performance management solutions



## HR BusinessPartner

Ralf Hendrik Kleb:  
Vom HR Business Partner zum Business Player – wenn Anspruch auf Wirklichkeit trifft

HR Governance | HR Business Partner im HR Service Delivery Model | HR Business Partner Stakeholder-Erwartungen | HR Business Partner Business Case | HR Business Partner Rollen- & Aufgabenprofil | HR Business Partner Skills & Competency Profile | HR Business Partner Audit/Assessment | HR Business Partner Academy | HR Business Partner Development | HR Business Partner Karrierekonzept

BAUMGARTNER@PARTNER  
performance management solutions



## transformationalchange

Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen

Transformationale Changeprozesse | Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0 | Sustainable Value Creation: Culture Matters | Renewal of Values & Leadership Principles | Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management





# personalmagazin

Download oder kostenlos anfordern bei: [ralf.kleb@baumgartner.de](mailto:ralf.kleb@baumgartner.de)

Kleb, Ralf Hendrik:  
**Führungsmodelle neu ausrichten und HR-Karrieren neu definieren**

## Die Spitze erklimmen

**ÜBERBLICK.** Einige Megatrends verändern die Arbeitswelt und damit auch HR. Das bringt neue Karrierewege für Personaler mit sich. Quereinsteiger sind willkommen.

Von Ralf Hendrik Kleb

Schon vor fast 20 Jahren hat Dave Ulrich den Personalbereich als künftigen Business Partner gesehen. Heute hat sich das Drei-Säulen-Service-Delivery-Modell mit dem „HR Shared Service Center“, „HR Competence Center“ und der spezifischen Funktion des „HR Business Partner“ in den meisten Unternehmen durchgesetzt – auch wenn Ulrich eigentlich keinen Zerfall in eine transformationale und eine transaktionale Welt angestrebt hatte.

Die Begeisterung unter den Personalern über die HR-Transformationsprozesse der vergangenen Jahre hält sich jedoch vielfach in Grenzen. Die erforderlichen Investitionen in IT werden oft unterschätzt, sodass die HR Business Partner noch unzureichend von administrativen Aufgaben entlastet werden. Und die wichtigsten Stakeholder und Kunden haben – historisch bedingt – häufig nur ein eingeschränktes Verständnis von dem, was sie von ihrem HR Business Partner künftig erwarten sollten beziehungsweise von dem, was sie künftig erwarten müssen.

### STUDIE

Die Meta-Studie „Vom Business Partner zum Business Player – wenn Anspruch auf Wirklichkeit trifft“, die dem Artikel zugrunde liegt, können Sie anfordern unter

[nicole.fabig-grychtol@baumgartner.de](mailto:nicole.fabig-grychtol@baumgartner.de).

Viele Personaler haben sich mit den Führungskräften ihrer Betreuungsbereiche arrangiert. Andere dagegen sehen sich zunehmend den Forderungen nach strategischen Impulsen, aktiven Vorschlägen und Ideen, die den Geschäftserfolg stärken und ausbauen, ausgesetzt. Gleichzeitig mehren sich die Stimmen, die den Nutzen und Fortbestand des Personalbereichs infrage stellen. Personaler, die sich engagiert mit den Herausforderungen der Zukunft befassen und sich hier zu positionieren versuchen, findet man noch viel zu selten. Der Frage, wie sich HR zukunfts-fähig aufstellen kann, geht unsere Konzeptstudie nach.

In den vergangenen Jahren stand HR unter enormem Effizienz- und Kostendruck. Jetzt gilt es, die erzielte größere Effizienz mit höherer Effektivität zu vereinen – dieser Spagat wird zur Pflichtübung. Wesentliche Voraussetzungen dazu sind die Segmentierung und Differenzierung der Stakeholder und Kunden sowie die Ausrichtung der HR-Strategie auf die veränderten Geschäftsbedarfe der globalisierten, zunehmend digitalisierten, virtualisierten und kollaborativen Arbeitswelt.

### Der Demografiefalle begegnen

Im Vergleich zu dem, was mit den künftigen Arbeitswelten an Herausforderungen auf die Personaler zukommen, waren die mit der Einführung des neuen HR-Geschäftsmodells verbundenen HR-Transformationsprozesse ein Kinderspiel. Der globale demografische Wandel wird die Unternehmen mit voller Wucht treffen. Werden die qualifizierten Ar-

beitskräfte knapp, muss der Einzelne deutlich produktiver sein, um das bisherige Wachstum und den Lebensstandard beizubehalten. Hier kommt technologischen Innovationen und neuen Arbeitsmodellen eine besondere Bedeutung zu. Die meisten Innovationen entstehen in der persönlichen Kommunikation. Den Wissens- und Erfahrungsaustausch der Mitarbeiter zu organisieren, ist daher eine der größten Herausforderungen unserer Zeit. Die Bedeutung von Wissen und Kreativität als neue Produktionsfaktoren ist erkannt und hat den Kampf um Talente weiter verschärft. Die Unternehmen stehen vor der Herausforderung, erfolgskritisches Wissen im Unternehmen zu halten, neue Expertise zu gewinnen und den Wissens- und Erfahrungsaustausch der Mitarbeiter zu organisieren – und das erstmals über vier Generationen hinweg mit Veterans, Baby Boomern, Generation X und Y.

### Virtuell und kollaborativ organisieren

Eine weitere wichtige Entwicklung: Die Internet- und Web-2.0-Technologien ermöglichen die globale Vernetzung von Organisationen und Personen und eröffnen Unternehmen neue Möglichkeiten des Wissensmanagements und der Arbeitsorganisation. Das Enterprise 2.0 ist eine ganzheitliche Unternehmensphilosophie, die auf personalisierten Wissenstransfer, Selbstorganisation, flache Hierarchien, Vernetzung, Kollaboration und Partizipation setzt.

Die dabei entstehenden virtualisierten und digitalisierten Organisationsformen erfordern die Veränderung zentraler Pra-

Kleb, Ralf Hendrik, Dr. Kohler, Kai:  
**Leitbild und Kompetenzmodell einer modernen Matrixorganisation**

## Die Matrix mit Leben füllen

**PRAXIS.** Das Fraunhofer IPA hat sich von einer fachorientierten Siloorganisation zur modernen Matrixorganisation entwickelt. Ein neues Leitbild fördert den Wandel.

Von Kai Kohler und Ralf Hendrik Kleb

Einen Blick über den Tellerrand wollte die Institutsleitung des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnik und Automatisierung IPA in Stuttgart erreichen. Dafür hat sich das Institut vor zwei Jahren neu positioniert und sich von der fachorientierten Silostruktur zu einer Matrixorganisation weiterentwickelt. „Innovation passiert an Schnittstellen“, betont Institutsleiter Thomas Bauernhansl, der den Veränderungsprozess an einem der größten Standorte für Pro-

**Die Herausforderung: Eine komplexe Forschungsorganisation in einer Matrixstruktur abbilden, an deren Schnittstellen Forschungsexzellenzen entstehen kann.**

duktionsforschung in Europa maßgeblich vorantreibt. „Als Forschungsinstitut produzieren wir Zukunft – eine Matrix provoziert und fördert Schnittstellen“, erklärt der Professor weiter.

Die Frage, wie hierzulande nachhaltig mit einem hohen Wirtschaftungsanteil für einen globalen Markt produziert werden kann, beschäftigt am Fraunhofer

IPA und den verbundenen Universitätsinstituten über 900 Mitarbeiter. Die strategischen Erfolgspositionen in den Zielmärkten des Instituts lassen sich nur durch eine stärkere Integration von Markt- und Kundenorientierung in den Forschungs- und Entwicklungsprozessen erreichen. „IPA-Kunden erwarten von uns profunde Kenntnisse ihres Geschäfts, von Endkunden, Wettbewerbern, Geschäftsprozessen, Produkten oder Technologien – und sie wünschen sich innovative, nachhaltige und systematische Lösungen für ihre spezifischen Fragen.“ Angewandte Forschung und erfolgreicher Technologietransfer brauchen eine geistige Integration der Technologie-Markt-Symbiose, so der Forschungsmanager Bauernhansl. Darum lag die Matrixorganisation nahe.

### Wandel war Herkulesaufgabe

Doch der notwendige Wandel hin zu einer modernen Organisationsstruktur gleich einer Herkulesaufgabe in der ohnehin schon komplexen Forschungsorganisation. Erschwert wurde dies durch die heterogene Struktur der wissenschaftlich geprägten Führungskräfte und die häufig zeitlich befristeten Arbeitsaufenthalte am Institut sowie durch den bunten Personalmix aus Forschern, Technikern und Verwaltungsmitarbeitern.

Heute bündelt die Matrixorganisation die Fachabteilungen in strategischen Geschäftsbranchen. 14 Fachabteilungen treffen auf die branchenorientierten Geschäftsfelder Automotive, Maschinen- und Anlagenbau, Elektronik und Mikrosystemtechnik, Energie-wirtschaft

sowie Medizin und Biotechnik. Die Leitung der Geschäftsfelder liegt in der Regel bei ausgewählten Fachabteilungsleitern, aus deren Reihen sich auch die Stellvertreter rekrutieren. „Eine Matrixorganisation gilt als kundenorientierte Organisationsform für wissensbasierte, innovative und diversifizierte Forschungs-, Entwicklungs- und Beratungsorganisationen“, erklärt Nicole Fabig-Grychtol, Associate Partner bei Baumgartner & Partner, die das Change-Projekt mit begleitete.

### Veränderungsprozess in vier Phasen

Bis zur Einführung der Matrixorganisation hatte das Institut einen Orientierungsrahmen geschaffen und in die Organisation hineingetragen. Er bestand aus einem Dreiklang von Leitsatz, Mission und Vision. Dieser musste nun aufgegriffen und aktualisiert werden, um die Matrixorganisation zu fördern und im Arbeitsalltag zu leben. Eine klare Institutsvision sowie der Wunsch, das Verständnis von Führung und Zusammenarbeit zu ändern, waren Ausgangspunkt für die vier Stufen des Veränderungsprozesses, die sich jeweils an einer Leitfrage orientieren (siehe Kasten auf Seite 35). Die konzeptionelle Entwicklung und Verankerung dauerte etwa drei Monate.

Zunächst wurden neue Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit größtenteils im Top-down-Vorgehen definiert. Akteure waren hier das Projektleiterteam aus den Leitern Unternehmensstrategie, Marketing und Verwaltung sowie zwei Geschäftsfeld beziehungsweise Fachabteilungsleitern, dem Vorsitzenden

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Effektivität des Top Executive Teams – Feedback von Kollegen und Direct Reports
- ▶ Design & Implement a Senior Executive Development Program
- ▶ Weiterentwicklung der Führungskultur und Führungskompetenzen
- ▶ Management (Development) Audit
- ▶ Wir über uns/ Impressum





# Impressum

## Erscheinungsort & -datum

Hamburg, 07/2016

## Autoren

Ralf Hendrik Kleb (Baumgartner & Partner)  
Nicole Fabig-Grychtol (nfg-consulting)

unter Mitwirkung von:

Manfred Engelking  
Prof. Dr. Michael Heuser  
Dr. Martin Möhrle  
Klaus Sängler

## Herausgeber

Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH  
Hoheluftchaussee 18  
20253 Hamburg  
[www.baumgartner.de](http://www.baumgartner.de)

## Kontakt

[ralf.kleb@baumgartner.de](mailto:ralf.kleb@baumgartner.de)  
Phone: +49 (40) 28 41 64-0

## Rechtshinweis

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen.

© Baumgartner & Partner 2016

