



TEAM EFFECTIVENESS AUDIT IM VORSTAND & TOP MANAGEMENT

Nicole Fabig-Grychtol and Ralf Hendrik Kleb

Ziele & Vorgehen des Team Effectiveness Audits | Assessment Methoden & Toolbox |
Herausforderungen des Top Executive Teams | Effektivität des Top Executive Teams |
Individuelles Feedback im Detail

CHANGE LEADERS

INHALT

Ziele & Vorgehen des Team Effectiveness Audits

Seite 3

Assessment Methoden & Toolbox

Seite 5

Herausforderungen des Top Executive Teams

Seite 6

Effektivität des Executive Teams

Seite 7

Individuelles Feedback im Detail

Seite 11

changeleaders - über uns

Seite 17

ZIELSETZUNG DES LEADERSHIP TEAM EFFECTIVENESS AUDITS

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.

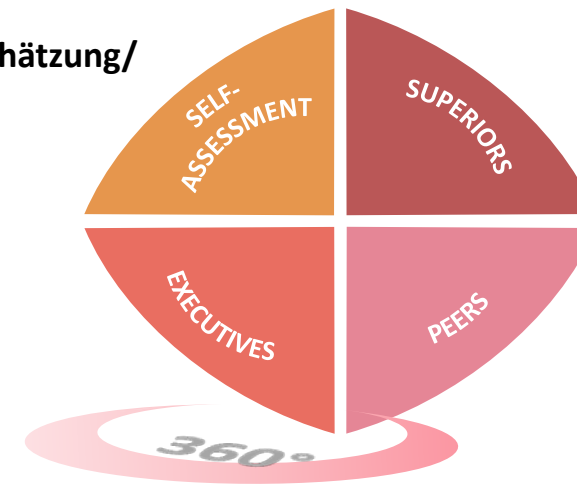
Die Beurteilung der **Effektivität des Vorstands bzw. der Geschäftsführung (Executive Board, Top Executive Team, C-Team)** erfolgt zumeist auf Basis einer Bewertung der Strategie und finanziellen Performance sowie der Erreichung qualitativer, z. B. gesellschaftspolitischer und personalpolitischer Ziele.

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.

**Selbsteinschätzung/
-reflexion**

**Direct
Reports**



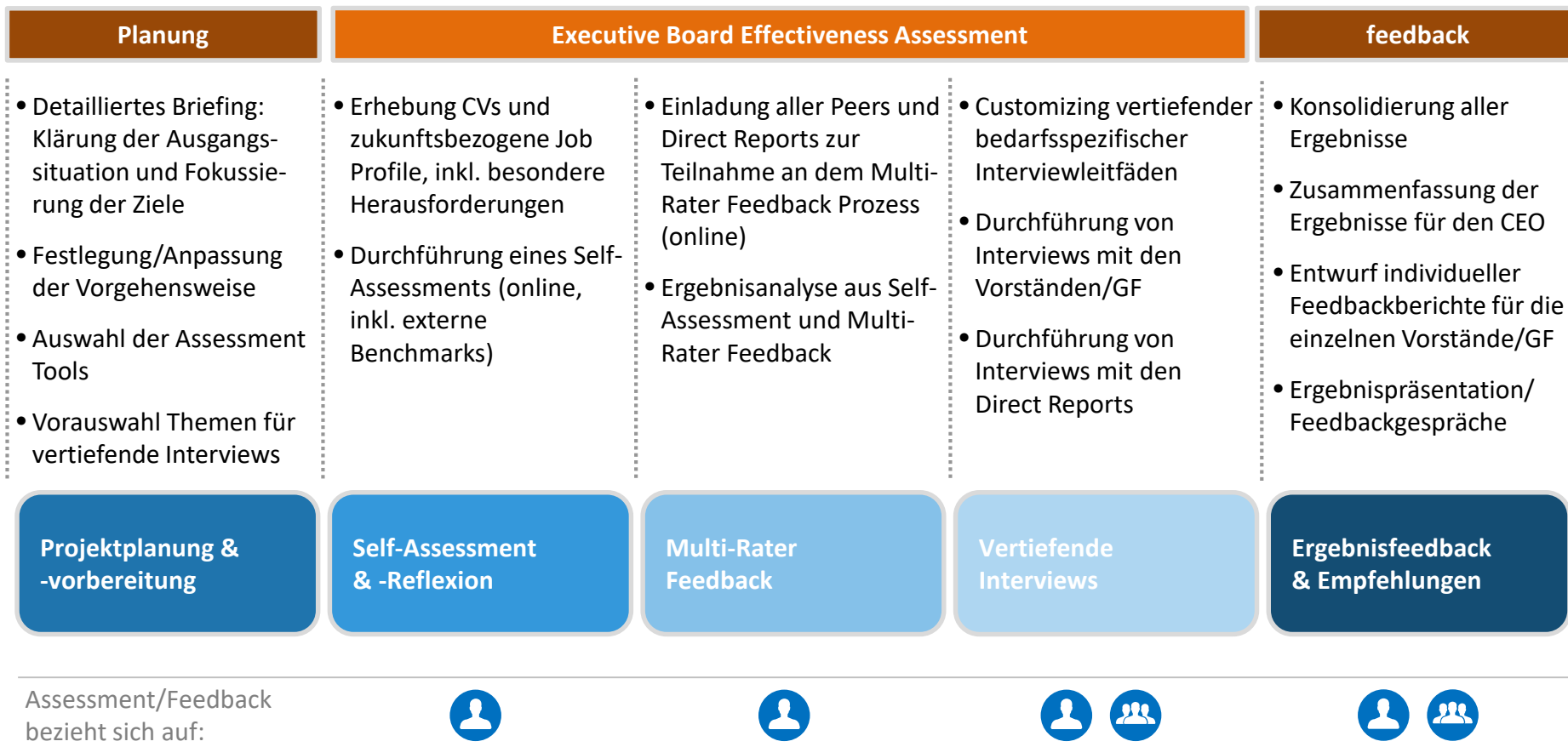
**Aufsichtsrats-
mitglieder
(separat*)**

**Vorstands-
kollegen**

* separater jährlicher und quartalsmäßiger (MBO-)Prozess.

APPROVED APPROACH OF THE TEAM EFFECTIVENESS AUDIT

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



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

ASSESSMENT METHODEN & TOOLBOX

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

Herausforderungen des C-Teams

Mission, Vision, Verantwortlichkeiten, KPI	Erhebung per Mail/ Ergänzendes Interview		
--	---	--	--

Effektivität des Executive Teams



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



Individuelles Feedback im Detail

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		



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

HERAUSFORDERUNGEN DES C-TEAMS

Vorbereitung auf die Assessments: Mission, Vision, Verantwortlichkeiten, KPI

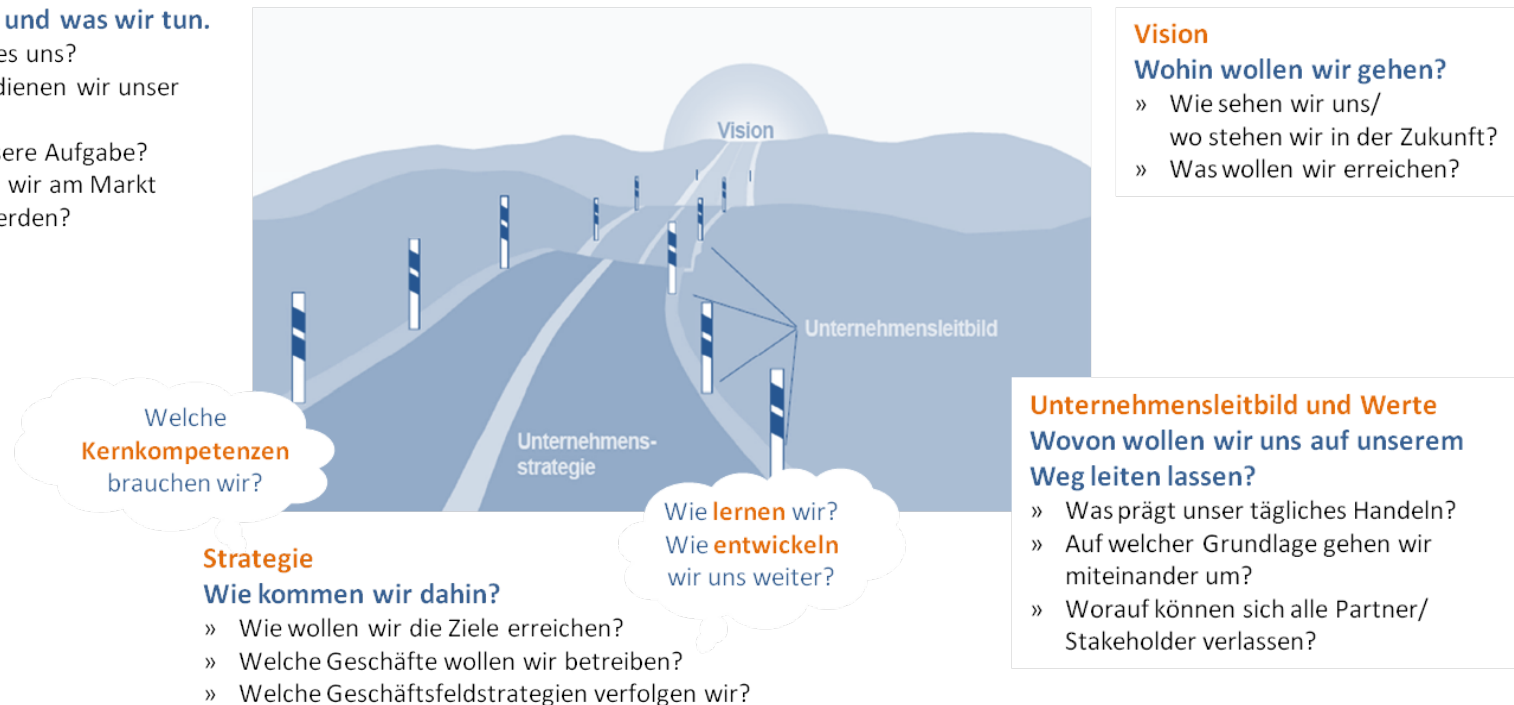
Zu den wesentlichen Aufgaben des C-Teams gehört es, Visionen und Strategien zu entwickeln, Führungskräfte und Mitarbeiter dafür zu begeistern und die Umsetzung der strategischen Initiativen zu koordinieren.

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?

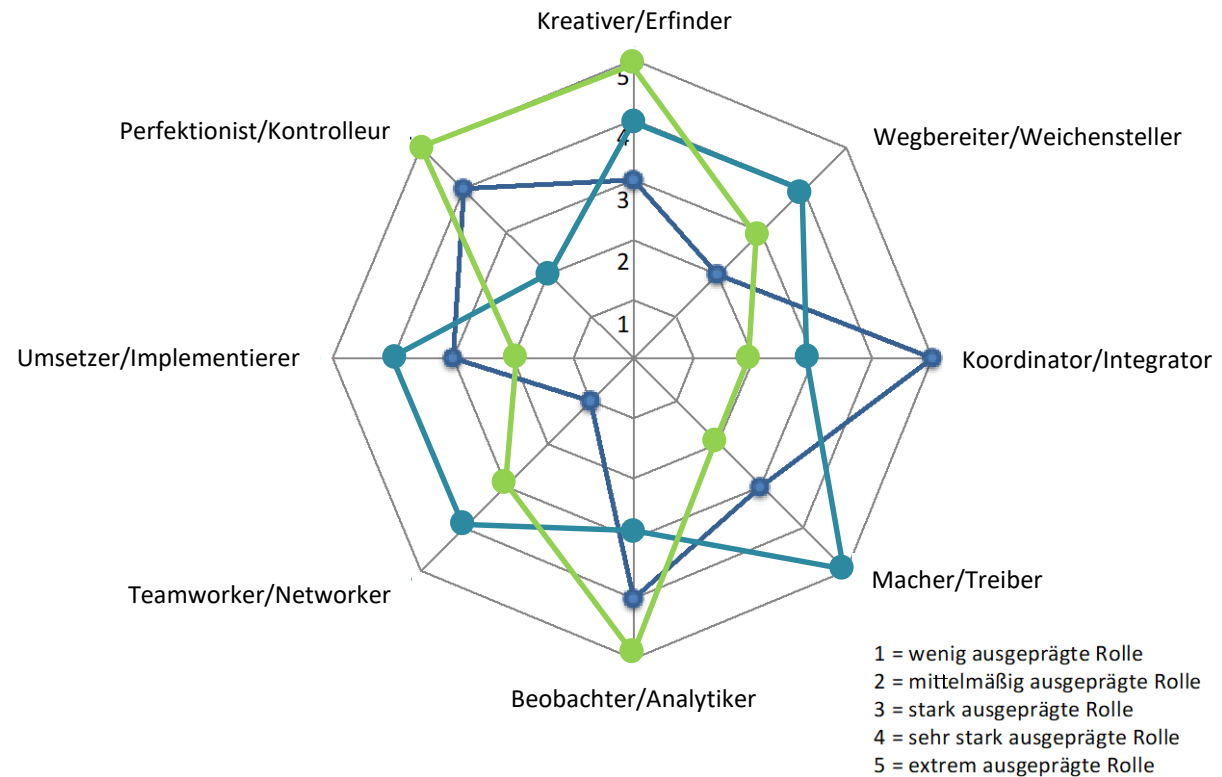
- » Wie wollen wir die Ziele erreichen?
- » Welche Geschäfte wollen wir betreiben?
- » Welche Geschäftsfeldstrategien verfolgen wir?

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.



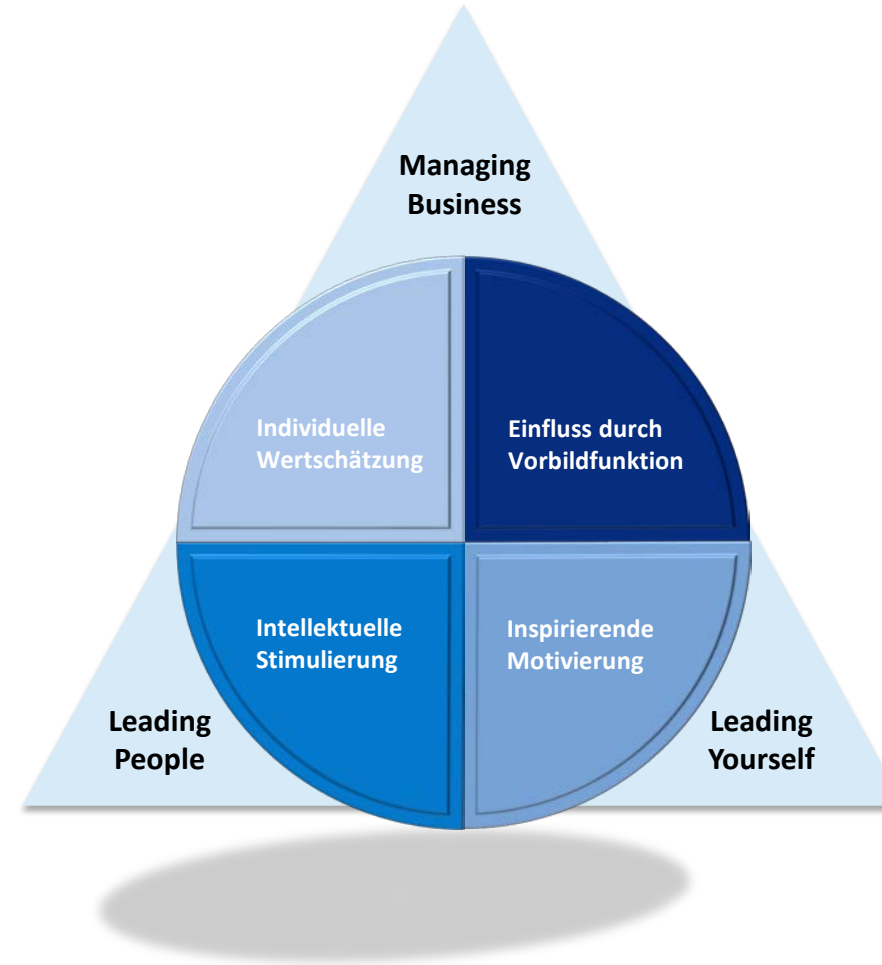
DIE EFFEKTIVITÄT DES EXECUTIVE TEAMS

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 werte-verändernden 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.

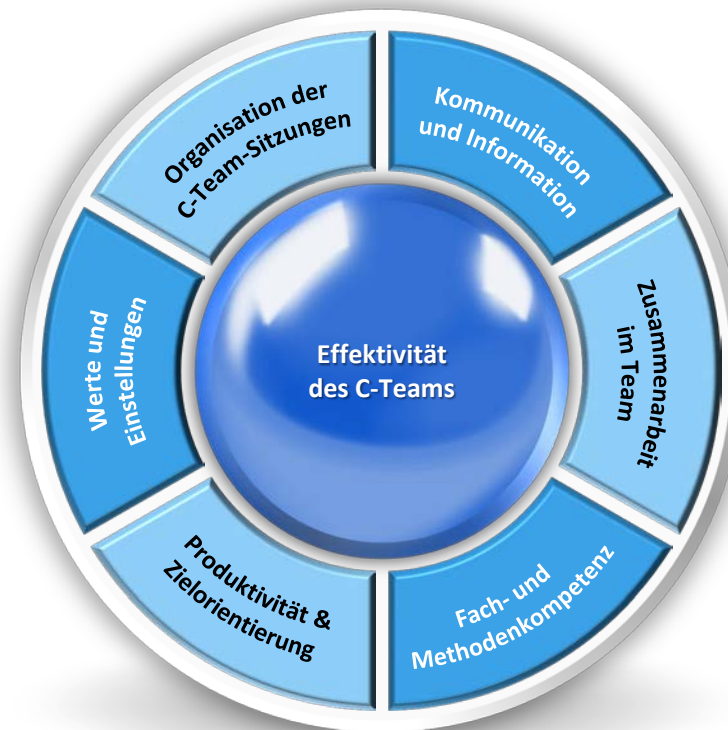


DIE EFFEKTIVITÄT DES EXECUTIVE TEAMS

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.



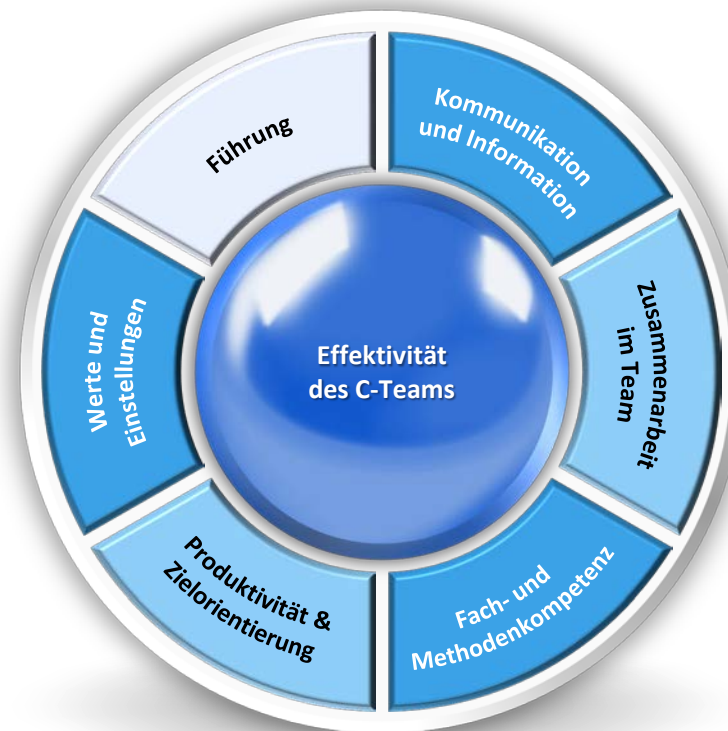
DIE EFFEKTIVITÄT DES EXECUTIVE TEAMS

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.

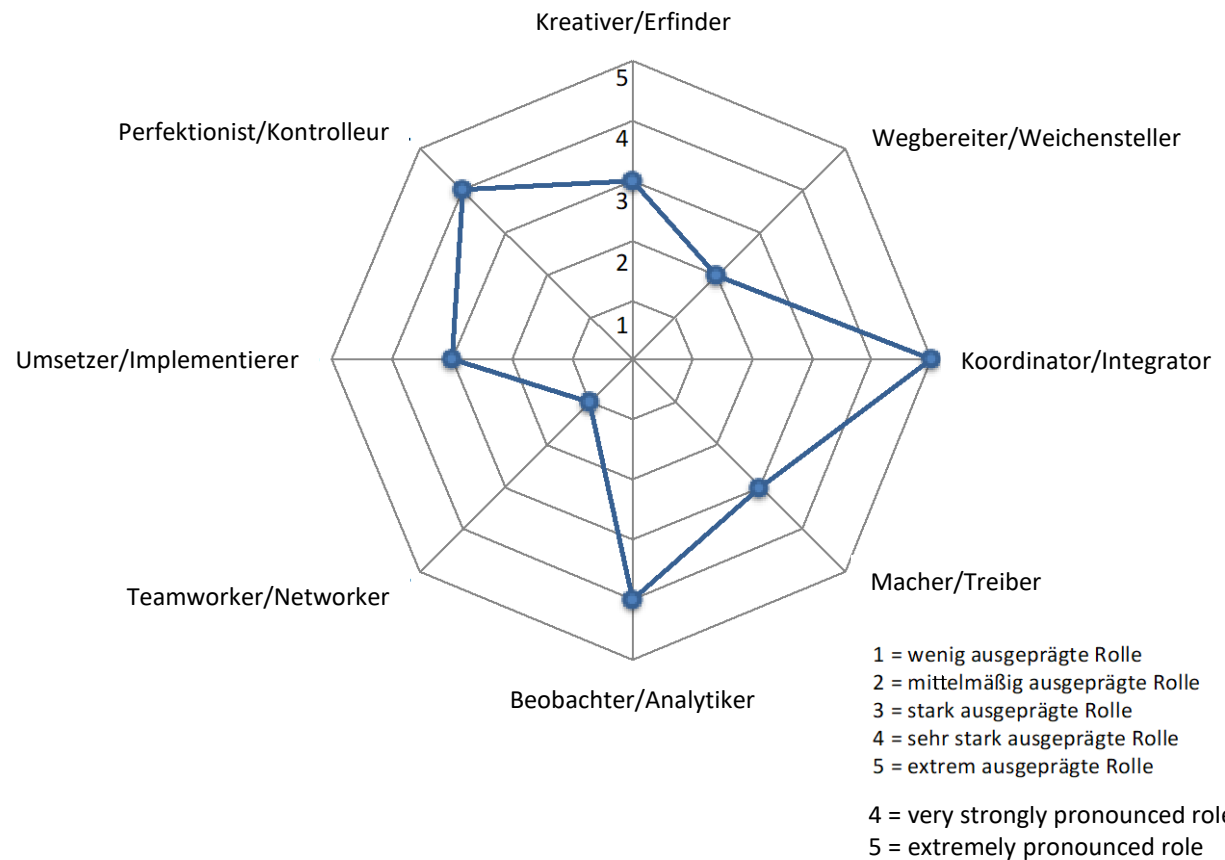
Die Items zu den Bereichen Kommunikation und Information, Zusammenarbeit im Team, Fach- und Methodenkompetenz, Produktivität und Zielorientierung sowie Werte und Einstellungen decken sich inhaltlich mit den Items für das C-Team. Zusätzlich wurde hier ein Aspekt aufgenommen, der die Führung der Direct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



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.



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

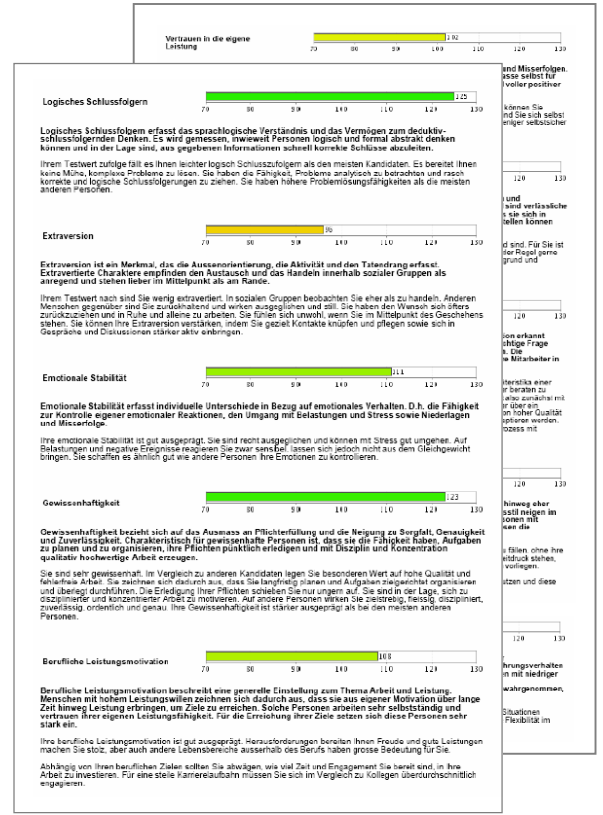
Konstruktive Konflikt- und Kritikbereitschaft: Hinterfragung von Entscheidungen, kritische Diskussion von Themen wie Strategie, Engagement, Arbeitsstil oder Effektivität der Zusammenarbeit

Konstruktive Kooperation im Leitungs-Team

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



Quelle: Online Self-Assessment „Manage“, Testdauer: ca. 60 Min.

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

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

EFFEKTIVITÄT DES TOP EXECUTIVE TEAMS

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)
- CHANGELEADERS verfügt über derartige Profile.
- Da wir auf dem Gebiet der Personalsuche/-vermittlung nicht aktiv sind, existieren zudem diesbezüglich auch keine potenziellen Konfliktfelder.

CHANGELEADERS **PORTFOLIO**

Consulting Boutique for Transformation & Change



PROFILES

- Established in 2018
- Team of renowned thought leaders and experts in their professional disciplines
- Well-rehearsed team working together in different set-ups since many years
- Most of our projects have an international scope
- Many of our consultants work on projects abroad - globally

CHANGELEADERS MISSION

Shaping The Future - Inspiring People - Moving Organizations

We want to contribute to driving innovations and improvements forward. Our clients are all those who want to change something in their organizations and are interested in sustainable, future-oriented solutions - whether in corporate, divisional or regional management or in specialist areas such as development, operations, procurement, sales, finance, IT and human resources.

We accompany our clients not only in dynamic growth phases, but also in difficult merger and restructuring situations. We contribute our experience from working with global players, large multinationals and hidden champions as well as with start-ups, medium-sized companies and public sector organisations.

Most of our customer projects have an international reach. And in many cases, our internationally experienced consultants or long-standing network partners also support local implementation on site.

WE SHAPE THE FUTURE

Together with our customers, we develop visions and align business models, strategies, organizations, processes and systems with a view to the future.

WE MOVE PEOPLE AND ORGANISATIONS

The focus is on people with their ideas, skills, potential and needs as well as their interaction within the framework of modern work organisation.

CHANGELEADERS STYLE



HOLISTIC VIEW

Experts with proven strategy, organizational, HR, communications & digital expertise



INTERNATIONAL EXPERIENCE

Worldwide deployment of highly experienced professionals with global leadership and project responsibility



DOER MENTALITY

Entrepreneurial focus on sustainable results in growth, merger and restructuring phases



INNOVATIVE SPIRIT

Solution-oriented Game Changer with great passion for innovation and desire for digital future



BEST PRACTICE RESEARCH

Evidence-based work based on trend analyses, smart practices and scientific findings



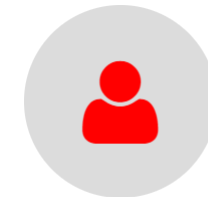
SMART METHODS-MIX

Intelligent combination of agile and classic methods with digital and analog collaboration formats



PERFORMANCE PARTNERSHIP

Excellence, diversity, transparency, trust and appreciation in internal and external cooperation



PEOPLE FIRST

Managers and employees at the center of digital transformation and agile organizational development

CHANGELEADERS CONTACTS

Place and date of publication

Stuttgart/Frankfurt, 05/2019

Authors

Nicole Fabig-Grychtol
Ralf Hendrik Kleb

Publisher

changeleaders gmbh
www.changeleaders.de



Contact

contact@changeleaders.de

Disclaimer

These publications are provided for general information purposes only. Your use of any of these whitepapers is at your own risk, and you should not use any of these documents without first seeking professional and/or legal advice. The provision of these documents (and the documents themselves) do not constitute legal advice or opinions of any kind, or any advertising or solicitation. No lawyer-client, advisory, fiduciary or other relationship is created between changeleaders gmbh and any person accessing or otherwise using any of the documents. changeleaders gmbh (and any of their respective directors, officers, agents, contractors, interns, suppliers and employees) will not be liable for any damages, losses or causes of action of any nature arising from any use of any of the documents or the provision of these documents.

© changeleaders 2019

