



TEAM EFFECTIVENESS AUDIT AT TOP EXECUTIVE LEVEL

Nicole Fabig-Grychtol and Ralf Hendrik Kleb

Objectives & Approach of Team Effectiveness Audit | Assessment Methods & Toolbox |
Challenges of the Top Executive Team | Effectiveness of the Top Executive Team |
Individual Feedback in Detail

CHANGE LEADERS

CONTENT

Objectives & Approach of Team Effectiveness Audit

Page 3

Assessment Methods & Toolbox

Page 5

Challenges of the Top Executive Team

Page 6

Effectiveness of the Executive Team

Page 7

Individual Feedback in Detail

Page 11

changeleaders - about us

Page 17

OBJECTIVES OF THE TEAM EFFECTIVENESS AUDIT

Now that many Supervisory Boards are subject to an annual Board Effectiveness Assessment, however, Top Executives often lack feedback from colleagues and direct reports.

The vast majority of **Supervisory Boards** of listed companies in North America and Europe undergo a **Board Effectiveness Assessment**.

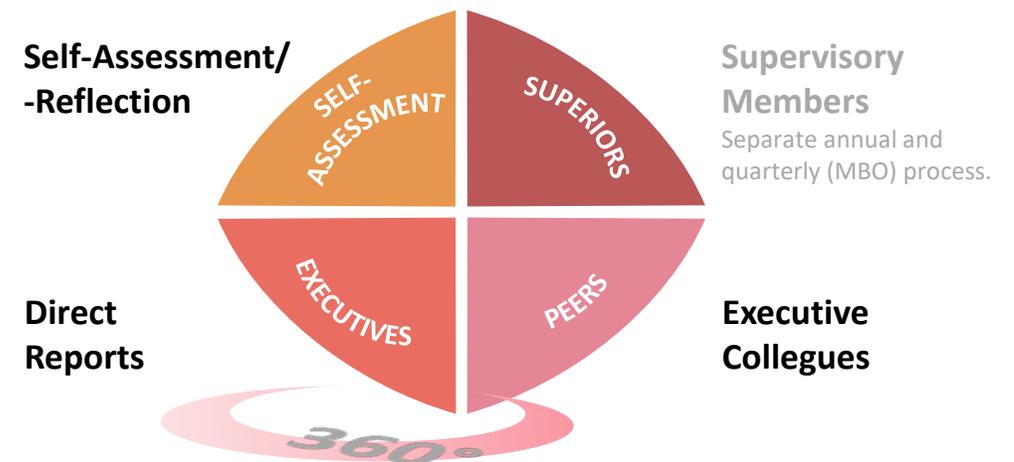
In particular, the following aspects are considered:

- Supervisory Board structure (composition, committees)
- Dynamism and cooperation in the Supervisory Board,
- Influence on the business strategy,
- Financial reporting, internal audits and risk management,
- Monitoring corporate policy, strategy implementation and systems,
- Supporting and advising role as well as
- the special role of the Chairman of the Supervisory Board.

The assessment of the **effectiveness of the board of directors or the management (Executive Board, Top Executive Team, C-Team)** is usually based on an evaluation of the strategy and financial performance as well as the achievement of qualitative objectives, e.g. socio-political and personnel policy goals.

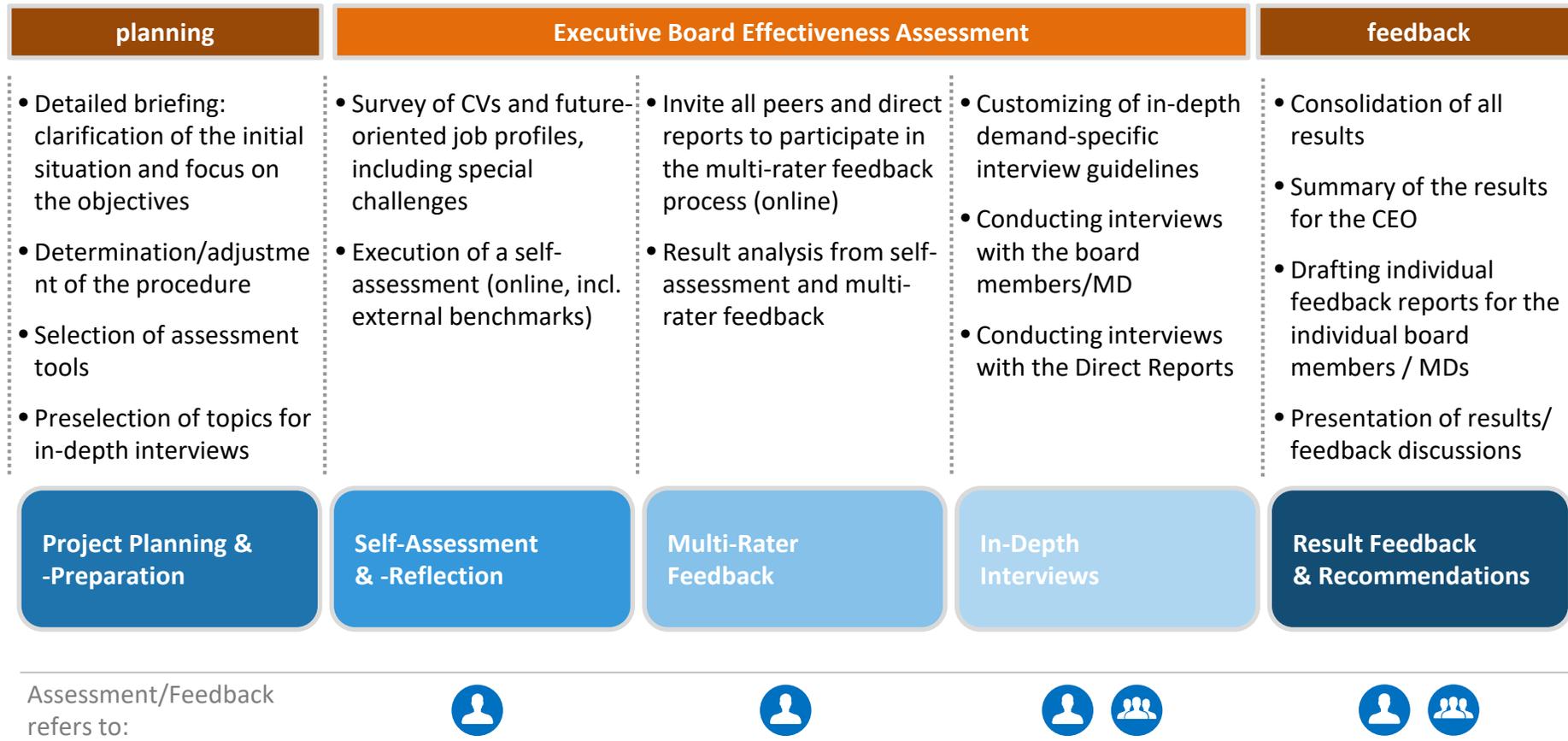
The work of the **Executive Board and the management** is "monitored" by the Supervisory Board, but also "evaluated" by shareholders, investors and the media. In addition, the results of regular employee surveys reveal strengths and areas of improvement to which the top executives devote themselves as part of targeted follow-up initiatives.

While management assessments and 360° feedback processes are now widespread among managers, comparably detailed and regular feedback processes are often still lacking at board and management level.



APPROVED APPROACH OF THE TEAM EFFECTIVENESS AUDIT

Project Example: Executive Board Members reflect on their work and get feedback from their colleagues and management as a team and as individuals.



-  Individual Member of the Executive Board
-  Executive Board Team & Top Management Team

ASSESSMENT METHODS & TOOLBOX

Toolbox: Assessment of the effectiveness of the cooperation between executive board members as well as with their management team (Direct Reports)

Executive Board Effectiveness Dimensions	Input/Feedback Sources		
	Self	Peers at C Level	Direct Reports
Challenges of the C-Team			
Mission, Vision, Responsibilities, KPI	Survey By Mail/ Supplementary Interview		
Effectiveness of the Executive Team			
The distribution of roles in the C-Team	Structured Interview		
Die Transformational Leadership Competencies des C-Teams			Structured Interview
The effectiveness of the C-Team	Structured Interview		
The effectiveness of the top management team	Structured Interview	Structured Interview	Structured Interview
Individual feedback in detail			
Personal role(s) in the C-Team	Structured Interview		
Personal competencies and characteristics	Psychometric Online Test		
Personal competencies and behaviours	Multi-rater (180°)-online	Multi-rater (180°)-online	Multi-rater (180°)-online
Personal communication and interaction profile	Structured Interview		



-  Online Tools
-  Personal Interviews (structured questionnaires alternatively also as online version possible)

CHALLENGES OF THE TOP EXECUTIVE TEAM

Preparation for the assessments: Mission, Vision, Responsibilities, KPI

The main tasks of the C team include developing visions and strategies, inspiring managers and employees and coordinating the implementation of strategic initiatives.

The assessment is based on an examination of the corporate strategy and the personal challenges of the C team members.

Mission

Who we are and what we do

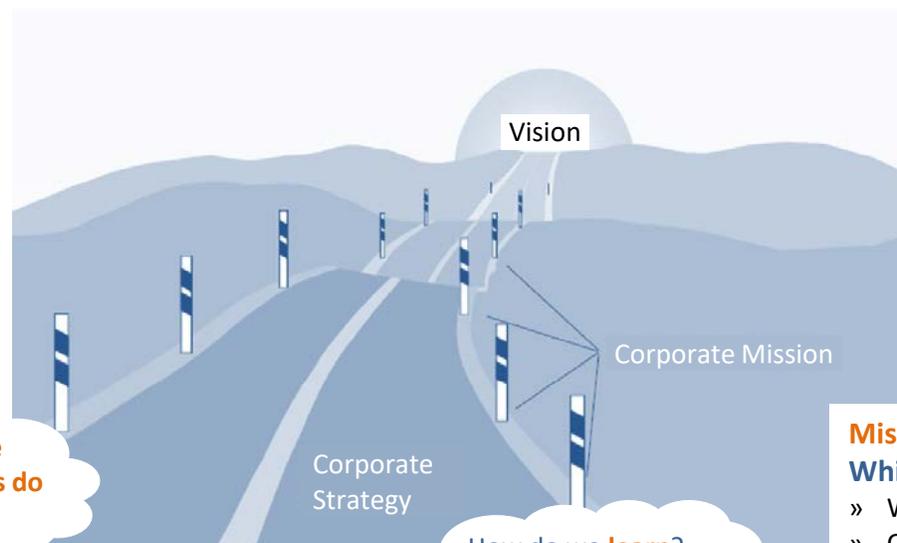
- » Why are we here?
- » How do we earn money?
- » What's our job?
- » How do we want to be seen in the market?

What **core competencies** do we need?

Strategy

How do we get there?

- » How will we achieve our goals?
- » What business do we want to do?
- » What business segment strategies are we pursuing?



How do we **learn**?
How do we **develop** further?

Vision

Where shall we go?

- » How do we see ourselves?
where do we stand in the future?
- » What do we want to achieve?

Mission Statement and Values

Which principles shall guide us on our way?

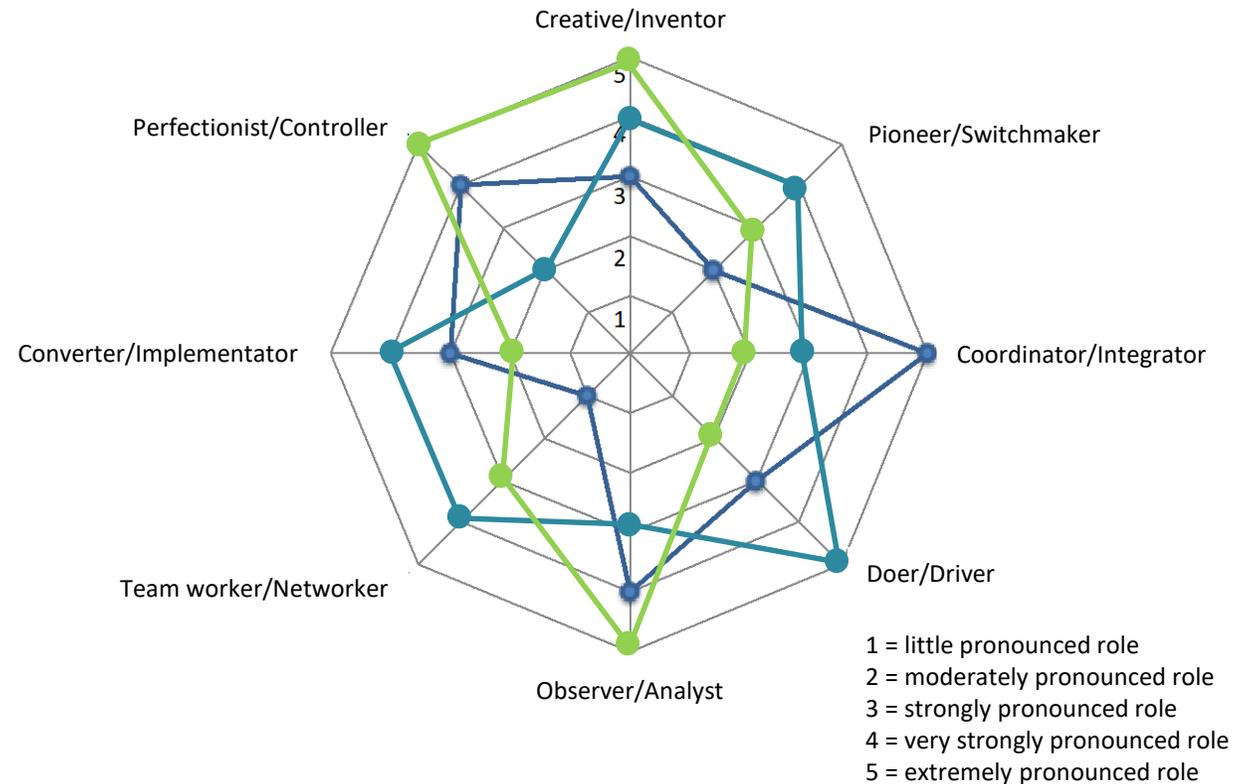
- » What drives our daily actions?
- » On what basis do we deal with each other?
- » What can all partners/stakeholders rely on?

EFFECTIVENESS OF THE EXECUTIVE TEAM

Distribution of Roles in the C-Team

Effective teams are characterised in particular by a complementary distribution of roles, whereby a team member can assume other roles in addition to his main role.

In a personal interview, the members of the C team assess their roles in different team situations on the basis of 56 behavioural anchors corresponding to eight different roles.



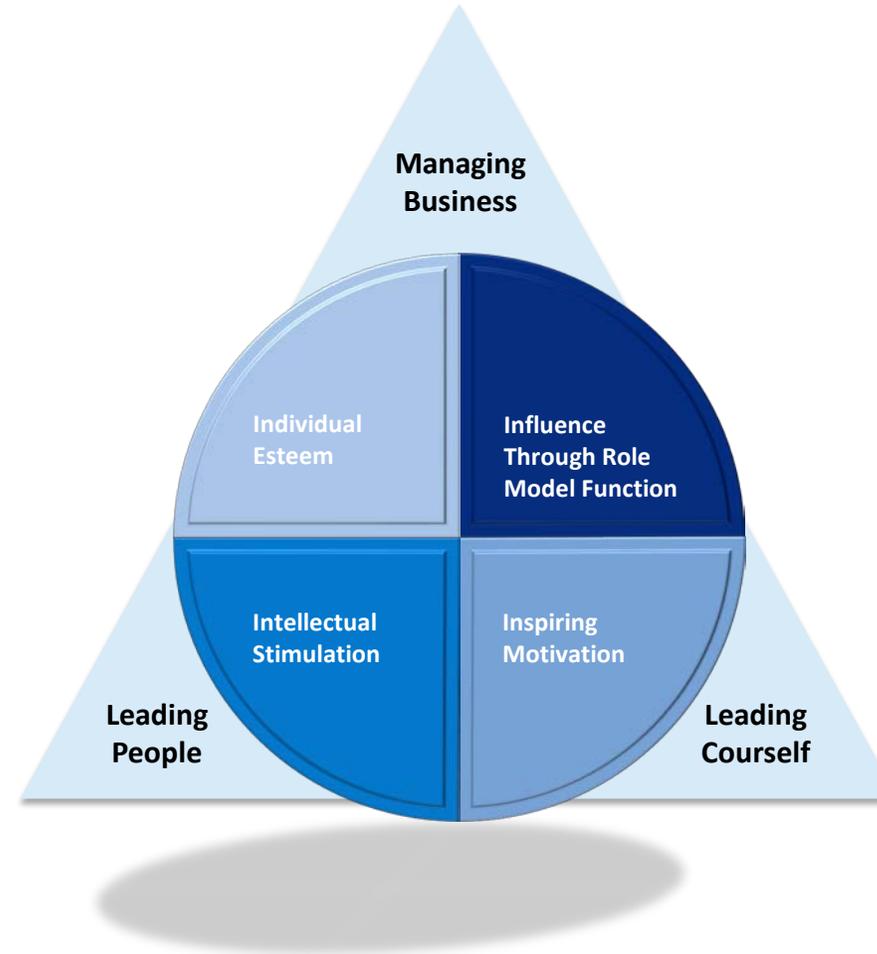
EFFECTIVENESS OF THE EXECUTIVE TEAM

Transformational Leadership Competencies of the C-Team

While the different role profiles describe the interaction in the C team, special aspects of "transformational leadership" are at the forefront of the analysis.

In dynamic environments in particular, "transformational" leadership, which changes goals and values, is seen as having advantages over transactional leadership approaches.

The assessment of the individual board members/managing directors takes place within the framework of an interview with their direct reports. A total of 7 dimensions are described by five behavioural anchors.

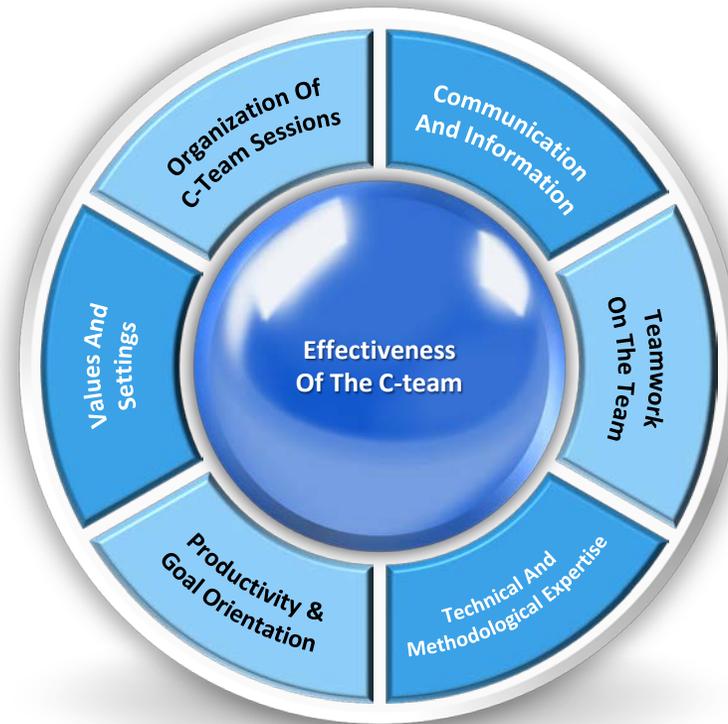


EFFECTIVENESS OF THE EXECUTIVE TEAM

Effectiveness of the C-Team

The C-Team undergoes an effectiveness assessment regarding the cooperation in the Executive Board. It serves the critical self-assessment of the function and task fulfilment as well as the organisational structures and decision-making processes in the C-Team and enables their targeted improvement.

In a personal interview, the members of the C team assess their effectiveness of cooperation within the C team in six areas on the basis of differentiated criteria.



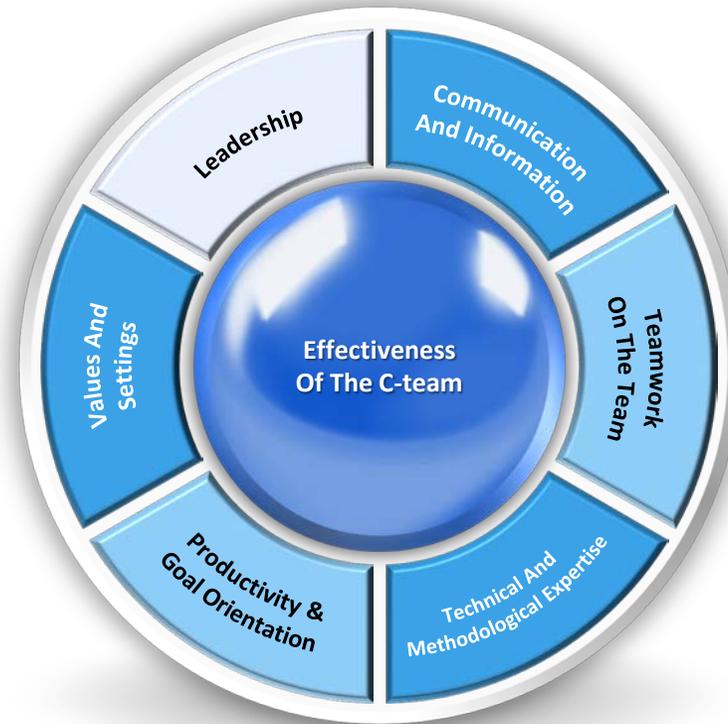
EFFECTIVENESS OF THE EXECUTIVE TEAM

Effectiveness of the Top Management Team (C-Team and Direct Reports)

A competent and well-functioning C-Team alone does not make a company successful yet. This requires a powerful and effective Top Executive Team (C-Team and Direct Reports).

In a personal interview, the members of the C team and at least their direct reports make a self-assessment of the effectiveness of cooperation in top management.

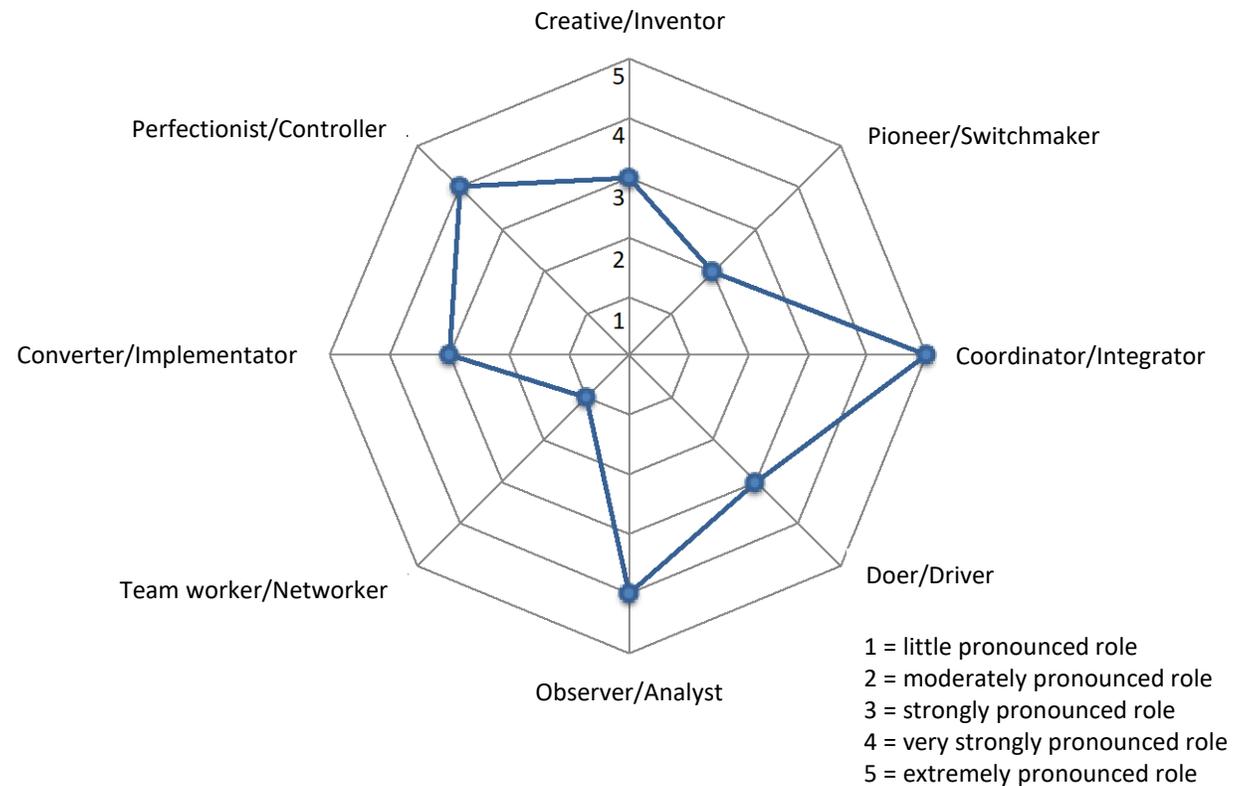
The items in the areas of communication and information, teamwork, technical and methodological competence, productivity and goal orientation, as well as values and attitudes, correspond to the content of the items for the C-Team. In addition, an aspect was included here that considers the management of the Direct Reports by their responsible C team member.



INDIVIDUAL FEEDBACK IN DETAIL

Personal role(s) in the C-Team

In a personal interview, the members of the C Team assess their roles in different team situations on the basis of 56 behavioural anchors corresponding to eight different roles.



INDIVIDUAL FEEDBACK IN DETAIL

Dimensions of a Self-Assessment for the Top Executive Team (Example 1)

Effective leadership and support of the following hierarchy levels



Consulting: How effective does the consulting (coaching) of the following hierarchical levels work by providing own experiences, competences and information?

Relationship management: How well do personal relationships and networks mobilise important external resources for the company (politics, media, associations, key customers)?

Participation: How effective is the integration into strategic decisions and measures to secure competitive advantages in the long term?

Behavioral control: Constructive feedback up and down to ensure compliance with corporate principles and values.

Performance monitoring: economic performance (key figures) and fulfilment of the expectations of all stakeholders

Strategy control: Assessment and monitoring of strategic decisions such as investments, portfolio, positioning, acquisitions, financing, technology, budgeting, etc.



Diversity: Contribution to the success of this body (enrichment through diversity of functional, professional and professional experiences and competences as well as personal characteristics).

Commitment: Willingness and willingness to prepare as intensively as possible for meetings and commitment during meetings, e.g. by using additional sources of information, points of view and relationships.

Constructive willingness to engage in conflict and criticism: questioning decisions, critical discussion of issues such as strategy, commitment, working style or effectiveness of cooperation

Effective control of results and behaviour



Constructive cooperation in management team

INDIVIDUAL FEEDBACK IN DETAIL

Dimensions of a Self-Assessment (here incl. cognitive component) for the Top Executive Team (Example 2)

Dimensions

- Logical Reasoning
- Extraversion
- Emotional Stability
- Conscientiousness
- Professional Performance Motivation
- Confidence In One's Own Performance
- Social Competence
- Appropriateness Of The Leadership Behaviour To The Situation
- Degree Of Participation
- Flexibility Of Leadership Behaviour

Dimension	Score	Percentage
Gesamtergebnis	118	95,66%
Logisches Schlussfolgern Personen mit einer hohen Ausprägung in diesem Verfahren zeichnen sich durch ihr sprachliche Verständnis und das Vermögen zu deduktiv-schlussfolgerndem Denken aus. Im Alltag profitieren sie davon in Situationen, in denen präzise Schlussfolgerungen getroffen werden müssen.	125	99,46%
Extraversion Extraversion ist ein Merkmal, das die Wendung nach außen, Aktivität und Tendenz umfasst. Personen mit hohen Werten auf dieser Dimension sind generell selbstsicher, aktiv, gesprächig, energiegel, hellher und optimistisch. Sie mögen Menschen und helfen sich in Gruppen und auf gesellschaftlichen Veranstaltungen besonders wohl. Sie bevorzugen Auftritte und verfügen über ein helles Netzwerk. Extrovertierte Personen stellen lieber im Mittelpunkt anstatt am Rande.	96	35,01%
Emotionale Stabilität Emotionale Stabilität erfasst individuelle Unterschiede in Bezug auf emotionale Reaktionen. Personen mit hohen Werten auf dieser Dimension verfügen über eine positive Einstellung zu ihrer Person. Sie sind selbstbewusst, selbstvertrauensvoll, selbstbewusst und zeichnen sich durch eine gewisse Inkontinenz gegenüber Stress aus. Sie beschreiben sich als zufriedene und verfügen über eine ausgeprägte Fähigkeit zur Kontrolle eigener emotionaler Reaktionen. Rückschläge und Misserfolge überwinden sie rasch.	111	87,34%
Gewissenhaftigkeit Gewissenhaftigkeit bezieht sich auf das Ausmaß an Pflichterfüllung und die Neigung zu Sorgfalt, Genauigkeit und Zuverlässigkeit. Personen mit hohen Werten auf dieser Dimension beschreiben sich als zielstrebig, ehrgeizig, fleißig, ausdauernd, ordentlich, gewissenhaft, diszipliniert, zuverlässig, pünktlich, ordentlich und genau. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie sorgfältig planen und Aufgaben zielgerichtet organisieren. Die Erfüllung ihrer Pflichten schrieben sie nur ungern auf. Sie sind in der Lage, sich zu disziplinierter und konzentrierter Arbeit zu motivieren. Ihre Lebensführung zeichnet sich in der Regel durch Planung und Organisation aus.	123	98,99%
Berufliche Leistungsmotivation Personen mit hohen Ausprägungen in beruflicher Leistungsmotivation arbeiten nach Höchstleistungen und sind bereit, diese aus eigener Motivation über lange Zeit hinweg zu erbringen. Hochleistungsmotivierte Menschen suchen aktiv nach den Herausforderungen und bringen Energie ein. Sie arbeiten sehr selbstständig und vertrauen ihrer eigenen Leistungsfähigkeit. Für ihre Zielerreichung setzen sie sich in besonderem Maße ein.	108	80,08%
Vertrauen in die eigene Leistung Personen mit einer hohen Ausprägung in diesem Kompetenzbereich zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich in hohem Maße für ihre Erfolge selbst verantwortlich fühlen. Ihr Handeln selbst bestimmen und ihre Ziele zu erreichen suchen. Sie sind voller positiver Energie und lassen sich durch Misserfolge nicht entmutigen.	102	58,53%
Soziale Kompetenz Personen mit einer hohen Ausprägung in diesem Teil nehmen gerne sozialen Kontakt zu ihren Mitmenschen auf und pflegen Beziehungen nachhaltig. In sozialen Situationen verhalten sie sich angemessen und selbstsicher. Im Beruf erledien sozial kompetente Personen gerne mit anderen zusammen und sind realistische Teammitglieder. Damit erfüllen sie ein mehrheitliches und soziales Auftragsfeld, die Fähigkeit, sich auf andere einzulassen zu können. Die Erreichung eigener Ziele wird mit sozial akzeptierten Mitteln sichergestellt.	91	10,52%
Situationsangemessenheit des Führungsverhaltens Die Situationsangemessenheit gibt an, inwieweit das in Tabellenform gewählte Führungsverhalten mit dem durch das Führungsmodell definierten Verhalten (gem. Kompetenzprofil der Führungskraft von Vision und Ideen bzw. Vision und Vision) übereinstimmt. Personen mit hohen Werten handeln entsprechend den Erwartungen des Modells und werden damit eher zu erfolgreichen Entscheidungen gelangen.	84	5,32%
Partizipationsgrad Der Partizipationsgrad gibt Auskunft darüber, ob sich eine Person über verschiedene Situationen hinweg eher autoritativ oder partizipativ verhält. Personen mit hohem Grad an partizipativem Führungsverhalten sind in der Regel mit anderen Führungskräften eher dazu, Entscheidungen alleine zu treffen, während Personen mit autoritärem Führungsverhalten eher die eigenen Mitarbeiter in die Entscheidung einbeziehen bzw. diesen die Entscheidung überlassen.	96	42,80%
Flexibilität des Führungsverhaltens Die Flexibilität des Führungsverhaltens gibt Aufschluss darüber, inwieweit Führungskräfte über unterschiedliche Situationen hinweg das Spektrum von autoritären bis partizipativem Führungsverhalten abdecken. Personen mit hohen Werten sind dabei weder auf einen autoritären noch auf einen partizipativen Führungsstil festgelegt, sondern setzen diese flexibel ein. Personen mit niedrigen Werten bevorzugen auch in unterschiedlichen Situationen sehr ähnliche Führungsverhalten. Sie werden als konstant in ihrem Verhalten wahrgenommen, basieren aber auf spezifischen Erfordernissen einer Situation jedoch nur bedingt an.	101	54,69%

Vertrauen in die eigene Leistung

Logisches Schlussfolgern

Extraversion

Emotionale Stabilität

Gewissenhaftigkeit

Berufliche Leistungsmotivation

Logisches Schlussfolgern erfasst das sprachliche Verständnis und das Vermögen zum deduktiv-schlussfolgerndem Denken. Es wird gemessen, inwieweit Personen logisch und formal abstrakt denken können und in der Lage sind, aus gegebenen Informationen schnell korrekte Schlüsse abzuleiten.

Ihrem Testwert zufolge fällt es Ihnen leichter logisch Schlussfolgerungen als den meisten Kandidaten. Es bereitet Ihnen keine Mühe, komplexe Probleme zu lösen. Sie haben die Fähigkeit, Probleme analysisch zu betrachten und rasch konkrete und logische Schlussfolgerungen zu ziehen. Sie haben höhere Problemlösungsfähigkeiten als die meisten anderen Personen.

Extraversion ist ein Merkmal, das die Ausensorientierung, die Aktivität und den Tatendrang erfasst. Extravertierte Charaktere empfinden den Austausch und das Handeln innerhalb sozialer Gruppen als anregend und ziehen lieber im Mittelpunkt als am Rande.

Ihrem Testwert nach sind Sie wenig extravertiert. In sozialen Gruppen beobachten Sie eher als zu handeln. Anderen Menschen gegenüber sind Sie zurückhaltend und wirken ausgeglichen und still. Sie haben den Wunsch sich öfters zurückzuziehen und in Ruhe und in Ruhe zu arbeiten. Sie fühlen sich unwohl, wenn Sie im Mittelpunkt des Geschehens stehen. Sie können Ihre Extraversion verwalten, indem Sie gezielt Kontakte knüpfen und pflegen sowie sich in Gespräche und Diskussionen stärker aktiv einbringen.

Emotionale Stabilität erfasst individuelle Unterschiede in Bezug auf emotionales Verhalten. D.h. die Fähigkeit zur Kontrolle eigener emotionaler Reaktionen, den Umgang mit Belastungen und Stress sowie Niederlagen und Misserfolge.

Ihre emotionale Stabilität ist gut ausgeprägt. Sie sind recht ausgeglichen und können mit Stress gut umgehen. Auf Belastungen und negative Ereignisse reagieren Sie zwar sensibel, lassen sich jedoch nicht aus dem Gleichgewicht bringen. Sie schaffen es ähnlich gut wie andere Personen Ihre Emotionen zu kontrollieren.

Gewissenhaftigkeit bezieht sich auf das Ausmaß an Pflichterfüllung und die Neigung zu Sorgfalt, Genauigkeit und Zuverlässigkeit. Charakteristisch für gewissenhafte Personen ist, dass sie die Fähigkeit haben, Aufgaben zu planen und zu organisieren, ihre Pflichten pünktlich erledigen und mit Disziplin und Konzentration qualitativ hochwertiger Arbeit erzeugen.

Sie sind sehr gewissenhaft. Im Vergleich zu anderen Kandidaten legen Sie besonderen Wert auf hohe Qualität und fehlerfreie Arbeit. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass Sie langfristig planen und Aufgaben zielgerichtet organisieren und überlegt durchführen. Die Erledigung ihrer Pflichten schreiben Sie nur ungern auf. Sie sind in der Lage, sich zu disziplinierter und konzentrierter Arbeit zu motivieren. Auf andere Personen wirken sie zielstrebig, fleißig, diszipliniert, zuverlässig, ordentlich und genau. Ihre Gewissenhaftigkeit ist stärker ausgeprägt als bei den meisten anderen Personen.

Berufliche Leistungsmotivation beschreibt eine generelle Einstellung zum Thema Arbeit und Leistung. Menschen mit hohem Leistungswillen zeichnen sich dadurch aus, dass sie aus eigener Motivation über lange Zeit hinweg Leistung erbringen, um Ziele zu erreichen. Solche Personen arbeiten sehr selbstständig und vertrauen ihrer eigenen Leistungsfähigkeit. Für die Erreichung ihrer Ziele setzen sich diese Personen sehr stark ein.

Ihre berufliche Leistungsmotivation ist gut ausgeprägt. Herausforderungen bereiten Ihnen Freude und gute Leistungen machen Sie stolz, aber auch andere Lebensbereiche außerhalb des Berufs haben große Bedeutung für Sie. Abhängig von Ihren beruflichen Zielen sollten Sie überlegen, wie viel Zeit und Engagement Sie bereit sind, in Ihre Arbeit zu investieren. Für eine steile Karriereaufbahn müssen Sie sich im Vergleich zu Kollegen überdurchschnittlich engagieren.

Source: Online Self-Assessment "Manage", test duration: approx. 60 min.

INDIVIDUAL FEEDBACK IN DETAIL

Dimensions of Multi-Rater Feedback for the Top Executive Team

This 360° feedback process provides each C team member with the following results:

- Meaning/importance of own competences from own point of view
- Own assessment of his competences
- Assessment of own competences by C-Team colleagues
- Assessment of own competencies through Direct Reports
- Own strengths and fields of development

Entrepreneur	Manager	Expert
Vision & Strategy	People Management	Analysis & Judgement
Initiative & Responsibility	Staff Development	Professional Adeptness
Business Development	Micropolitics	Innovation
Focus On Results	Execution	Communication Effectiveness
Influence	Work System	Team Contribution
Networking	Sturdiness	Self-Development

INDIVIDUAL FEEDBACK IN DETAIL

Communication and interaction behaviour in the C-Team and Top Management

It is particularly important for a C-Team member to understand his or her relationships with colleagues and Direct Reports and the impact of his or her behaviour on others.

Typical communication and interaction situations are described in an interview. Two behavioural alternatives are offered for each situation, for each of which a self-assessment is requested.

The answers are evaluated using a four-field matrix with different spheres, which characterise the effect of communication and interaction behaviour.

For the interpretation of the result, size and form of quadrant A "publicly known sphere" are decisive. It shows how effective the exchange of information with employees or C-team colleagues and how good the relationship is with them. Ideally, quadrant A is square and covers at least 50% of the total area of the four-field matrix.

Four Spheres of Communication and Interaction Behaviour

C: Intimacy and privacy	D: Sphere of the unknown
<p>His behavior is known to him, but not to his employees and C-team colleagues.</p> <p>These include the value system, the political convictions and religious convictions - but also the "sensitive points" and weaknesses.</p>	<p>Neither he nor others are directly aware of his behaviour.</p> <p>Hidden talents and unused talents, for example, lie dormant here.</p>
<p>His behaviour is known to him and also to his C-Team colleagues and employees.</p> <p>He acts largely authentically.</p>	<p>He himself is not aware of his behaviour, but his employees and colleagues perceive it quite clearly.</p> <p>These include thoughtless and unconscious habits and quirks, prejudices, likes and dislikes, gestures and tone of voice to communicate with others.</p>
A: Sphere of public knowledge	B: Sphere of the unconscious

EFFECTIVENESS OF THE TOP EXECUTIVE TEAM

Recommendations for project implementation

- The procedure and mix of instruments are agreed on a customer-specific basis.
- The use of online tools should be complemented by personal interviews to capture nuances, better interpret the results and better argue recommendations.
- The personal interviews should be conducted by independent, highly experienced external consultants with proven expertise in the following areas:
 - own management experience as top executive (meeting at eye level)
 - Experience in assessment of top executives (Business Administration and Psychology)
 - Experience in the development of top executives (Talent & Performance Management)
 - methodological expertise
- CHANGELEADERS has such competencies and consulting profiles.
- Since we are not active in the field of personnel search/placement, there are no potential areas of conflict in this respect.

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



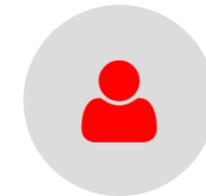
SMART METHODS-MIX

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

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



Contact

contact@changeleaders.de

