



## **Referenzreport Nr. 10**

Thema: Führungsevaluation auf  
sämtlichen Führungsstufen

## Die Ausgangslage zum KMU

In den vergangenen zwei Jahren befand sich dieses KMU (anonymisiert) in einem Transformationsprozess, welcher verschiedene eigenständige Firmen unter einem Dach vereinte, bei dem die Strukturen in der Aufbau- und Ablauforganisation verändert wurden. In diesem Zeitraum gab es auf den unterschiedlichen Führungsebenen weitere Veränderungen. Einige Führungskräfte konnten ihrer Funktion treu bleiben, andere wurden neu in eine Führungsfunktion befördert und wiederum andere übernahmen innerhalb der Führungsebene neue Funktionen mit einer grösseren oder kleineren Führungsspanne oder Führungsverantwortung. Diese Funktionsbesetzungen wurden ohne Assessments der Führungskräfte vollzogen.

Bei der Erfassung der Ausgangslage konnten wir feststellen, dass die Geschäftsleitung zur Stabilisierung der Organisation während der Transformation viele Massnahmen erfolgreich umgesetzt hat. Sie haben alle Reglemente, die Prozesse und die verschiedenen Vorgehensweisen zu unterschiedlichen Themenfeldern entwickelt und installiert. Zudem haben sie einen Katalog an Erwartungen an die Führungskräfte formuliert, dies aufgrund der durchgeführten Mitarbeiterumfrage. In einem zweiten Schritt haben sie die Führungsgrundsätze formuliert und die Kultur des neuen KMUs festgelegt. Eine Strategie und ein dazu passender Strategieprozess wurden ebenfalls neu aufgesetzt und etabliert.

## Ziele

Ziel unserer Begleitung war, innerhalb der sämtlichen Führungsebenen das Potenzial zu ermitteln. Anlässlich dieser individuellen Evaluation sollten die Führungskräfte ihre Ziele und Massnahmen festlegen, sich zu entwickeln. Dies mit dem langfristigen Ziel sie als Führungskraft zu stärken, ihr Rollenbewusstsein zu fördern und sie als vorbildliche wie professionelle Führungskraft zu entwickeln.

- Kurzworkshop mit dem HR zur Erfassung der Ausgangslage mit dem Ziel die verschiedenen Instrumente, Reglemente usw. die intern bereits vorhanden sind, entlang dem LP<sup>3</sup> Führungsrad zuzuordnen
- Entwicklung der Kommunikationsgrundlage zur internen Kommunikation rund um das geplante Vorhaben
- Ermittlung der Kompetenzen und der Potenziale bei den einzelnen Führungskräften
- Empfehlungen pro Führungskraft zur persönlichen und führungstechnischen Weiterentwicklung
- Erfassung der Problemfelder entlang des LP<sup>3</sup> Führungsrades als Basis zur Führungsentwicklung innerhalb des KMU
- Empfehlungen an den CEO zur Weiterentwicklung seiner Organisation auf Mitarbeitenden- und Führungsebene

## Methodisches Vorgehen

### Arbeitssetting

In dieser Führungsbegleitung haben wir jeweils online, telefonisch oder dann Face to Face mit den einzelnen Führungskräften gearbeitet. Nachfolgend zeigen wir Ihnen auf, wie sich die einzelnen Arbeitsschritte gestaltet haben:

- Kurzworkshop zur Erfassung der Ausgangslage
- Definition des Projektteams (nw GmbH und HR des KMUs)
- Erarbeitung der Kommunikationsgrundlagen entlang der Führungs- und Mitarbeiterebene
- Online-Evaluation des Führungsverhaltens entlang des LP<sup>3</sup> Führungsrades
- Auswertung der Evaluationen
- Führung des Auswertungsgesprächs mit jeder einzelnen Führungskraft
- Instruktion der einzelnen Führungskraft zur Festlegung ihrer Entwicklungsziele und Massnahmen, welche die Umsetzung sowie den Transfer aus dem Auswertungsgespräch sicherstellen sollten
- Debriefing in Kleingruppen Meetings

## LP3 Leadership Programm

Aufgrund des durchgeführten Kurzworkshops haben wir uns dafür entschieden, die Führungsevaluation mit dem LP<sup>3</sup> durchzuführen. Nachfolgend finden Sie eine Kurzbeschreibung zum LP<sup>3</sup>. Für was steht das LP<sup>3</sup>. L steht für Leadership, P für Potential, für Power und für Performance.

In den letzten Jahren wurden über 3000 Bücher und Fachartikel zum Thema Leadership veröffentlicht. Ob es sich um private oder öffentliche Einrichtungen, Universitäten, Hochschulen oder Beratungsunternehmen handelt: Alle definieren ihr eigenes Modell oder versuchen, Altbekanntes in einem neuen Kleid zu verkaufen. Leider kennen und verstehen in Unternehmen oft nur die oberen Etagen, sprich den CEO, die Geschäftsleitung und bestimmte Kadermitarbeitende, die Modelle und Theorien. Das LP<sup>3</sup> Leadership Modell steht für eine nachhaltige Wirtschaft, eine Wirtschaft, die heute an das Morgen denkt. Um dies umzusetzen, braucht es inspirierte, lebendige Menschen. Führungspersönlichkeiten, die ihre Mitarbeitenden zu mitdenkenden und verantwortungsvoll handelnden Menschen entwickeln. Mit der Einführung des LP<sup>3</sup> Modells, welches auf drei Ebenen (Leader, Team, Partner) wirksam werden kann, kann eine gemeinsame Sprache und ein gemeinsames Verständnis entwickelt werden. Jedes Problem wird an der Wurzel angepackt und legt die Basis dafür, um Leadership kohärent und wirksam zu leben. Im Weiteren führt es dazu, dass das Potenzial pro Kategorie (siehe Grafik unterhalb) ermittelt wird, die Power zur Optimierung der einzelnen Kategorien entfacht werden kann? und die entsprechende Performance gesteigert wird.



Abbildung 1: LP3 Führungsrad – interne Dokumente

Details zum LP<sup>3</sup> Leadership Modell finden Sie unter nachfolgendem Link:

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_3zxfGIar0E](https://www.youtube.com/watch?v=_3zxfGIar0E)

### Unser Team

Nadine Waldvogel bringt langjährige eigene Führungserfahrung mit, ist zertifizierte LP<sup>3</sup> Trainerin hat dieses KMU sowie die einzelnen Führungskräfte während dieser Evaluations- und Entwicklungsphase begleitet. Während dieser Zusammenarbeit wurden intern zwei Personen aus der HR Abteilung definiert, die sehr eng mit Nadine Waldvogel zusammengearbeitet haben. Sie haben intern die Personenkreise zur Evaluation pro Führungskraft fixiert, die interne Kommunikation rund um das Vorhaben gesteuert, die Termine koordiniert und waren bei möglichen Herausforderungen Nadine Waldvogels Ansprechpersonen.

Dank den technischen Möglichkeiten haben die drei Personen ein Projektteam gebildet, welches über den SharePoint der nw GmbH alle Dokumente teilen, bearbeiten und weiterentwickeln konnten. Aufgrund der anonymisierten Führungsevaluationen und Einhaltung der Schweigepflicht seitens Frau Waldvogel konnte sie steuern, welche Ordner und Unterlagen für die zwei internen Projektmitarbeitenden zugänglich waren.

## Inhaltliche Arbeit

### 1. Workshop zur Ausgangslage

In diesem Workshop haben wir gemeinsam mit dem Kunden (HR) alle vorhandenen Instrumente, die in der Führung wichtig sind entlang des LP<sup>3</sup> Rads siehe Abbildung Nr. 1 zugeordnet. Dies waren z.B. Mitarbeitergespräch, MBO, Vision, Führungsgrundsätze, Verhaltensgrundsätze, Werte usw. In der Diskussion haben sich daraus die Herausforderungen und Potenziale herausgebildet, welche das HR intern weiterentwickelt.

### 2. Konzeption des Vorgehens.

Da es sich um ein grösseres KMU handelte, mussten wir die Evaluationen in Etappen einplanen und die Führungskräfte entsprechend den unterschiedlichen Etappen zuordnen.

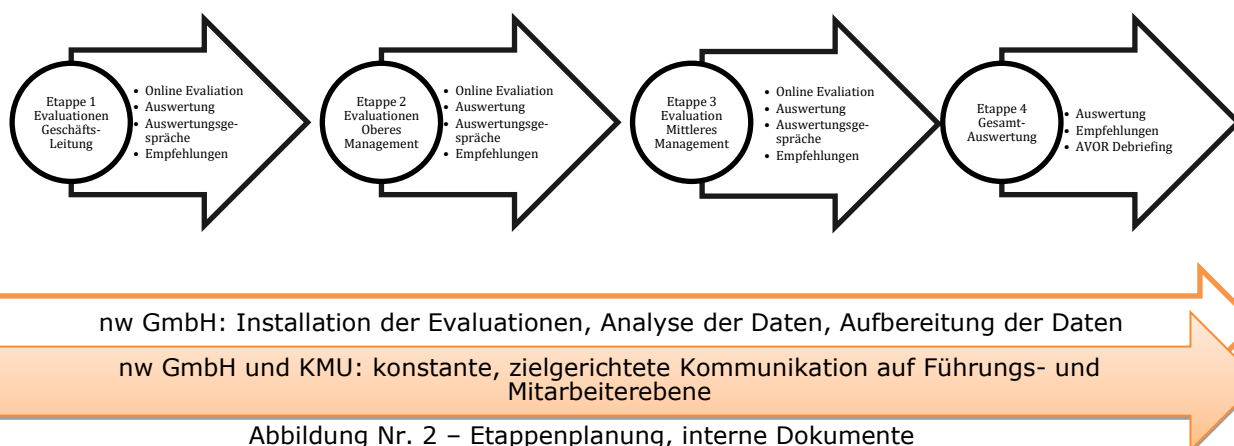


Abbildung Nr. 2 – Etappenplanung, interne Dokumente

### 3. Projektorganisation

Zur Evaluation der Führungskräfte war es sehr wichtig, interne, vertrauenswürdige Personen aus dem HR für dieses Projekt zu gewinnen. Denn diese HR Personen haben die Personenkreise zur Evaluation der einzelnen Führungskräfte festgelegt. Dazu haben sie die Peers (Kollegen auf gleicher Stufe, die Direktunterstellten z.B. über mehrere Führungsstufen und den Vorgesetzten) definiert und in einer vorbereiteten Tabelle festgehalten. Das HR haben wir entsprechend über die Kriterien der Auswahl informiert. Die Terminkoordination des Evaluationsstarts und der Auswertungsgespräche entlang der Etappenplanung wurde auch vom HR übernommen und alles entsprechend mit den einzelnen Führungskräften organisiert.

### 4. Kommunikationsvorlage

Aus unserer Erfahrung ist es enorm wichtig, dass im Zusammenhang mit einem solchen Vorhaben adressatengerecht und frühzeitig kommuniziert wird. Wir haben für dieses KMU eine Kommunikationsvorlage erstellt, welche sie an die Mitarbeitenden und Führungskräfte richteten. Darin haben wir die Zielsetzung und das Vorgehen beschrieben. Diese Kommunikationsgrundlage stellten wir dem CEO - zur internen Verteilung zur Verfügung.

### 5. Führungsevaluation – Einzel

Nach der internen Informationsverbreitung haben wir pro Führungskraft die entsprechenden Evaluationsteilnehmenden erfasst, die Sprachen (deutsch, englisch, französisch, italienisch) und zugeordnet ob es sich um den Vorgesetzten, einen Peer oder einen direktunterstellten Mitarbeitenden handelte. Zudem haben wir hier die gesamten Teilnehmenden mit dem Status anonym versehen. Dies bedeutete, dass die Einschätzungen pro Teilnehmenden nicht an die entsprechenden Personen zugeordnet werden konnten. Auch haben wir aufgrund der

Etappenplanung das strikt definierte Timing einhalten müssen und somit pro Führungsgruppe eine Evaluationsfrist von zehn Tagen gewährt. Nach dieser Eröffnung der Evaluation haben die entsprechenden Teilnehmenden ein Email mit der Einladung sowie die Zugangsdaten erhalten.

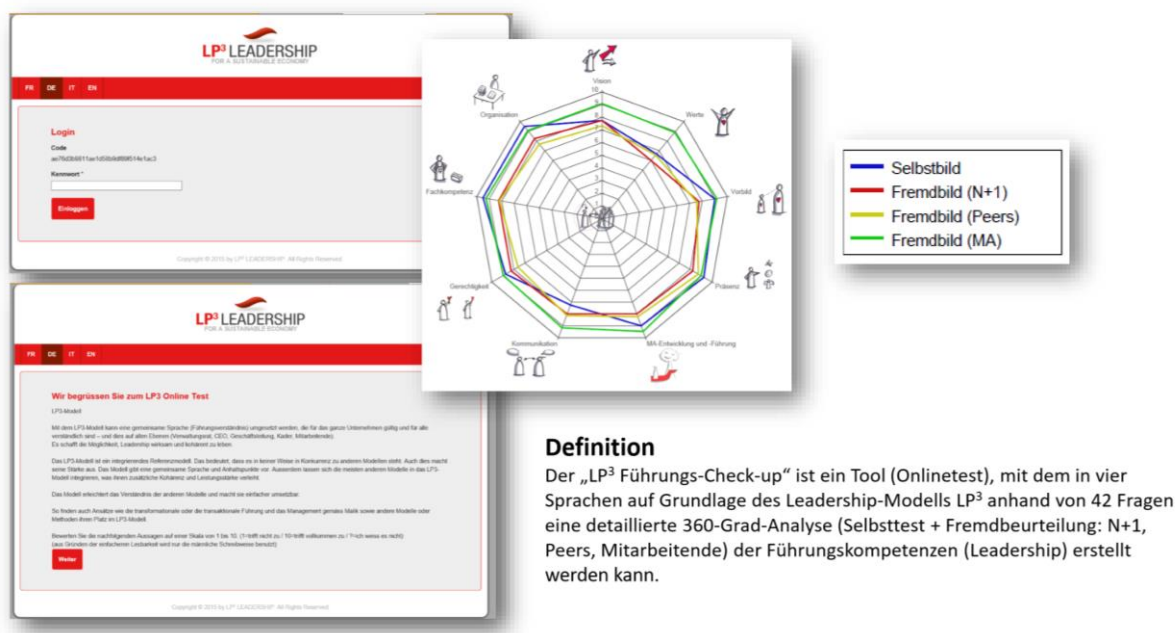


Abbildung Nr. 3 – Loginmaske und Instruktion inkl. Auswertung und Sichtbarkeit der Evaluationsgruppen (links)

Nach diesen zehn Tagen haben wir mit der Auswertung der Evaluationen pro Führungskraft begonnen und uns entsprechend auf die Auswertungsgespräche vorbereitet. Die wichtigsten Erkenntnisse, Empfehlungen und Potenziale zur weiteren Entwicklung der Führungskompetenzen wurden in einem Excel pro Führungskraft festgehalten.

Beim Auswertungsgespräch haben wir nochmals die Zielsetzung beschrieben, das Vorgehen zum Gespräch erläutert und auf die Schweigepflicht hingewiesen. Am Ende des Gesprächs haben wir nochmals das Wichtigste zusammengefasst und den Führungskräften die Transferaufgabe erläutert. Sie mussten nach dem Gespräch ihre Evaluation nochmals in Ruhe durcharbeiten und daraus drei Kategorien wählen, für die sie Ziele festlegten, wie sie sich weiterentwickeln und in Massnahmen beschrieben, wie sie diese Ziele erreichen werden. Dazu haben wir ein entsprechendes Arbeitsblatt vorbereitet. Wenn sie diese Aufgabe erfüllt hatten, mussten sie einen Termin mit ihrem Vorgesetzten und dem HR vereinbaren, um ihre Auswertung, die Ziele und Massnahmen zu präsentieren.

Aufgrund der Projekt-Anonymisierung werden hier keine Testresultate inkl. Detailauswertungen pro Kategorie aufgezeigt. Sollten Sie jedoch daran interessiert sein, dürfen Sie sich sehr gerne an uns wenden, dann gewähren wir Ihnen Einblick in ein Musterdokument.

Nach den Gesprächen haben wir den Kandidaten ihre Auswertung und das Arbeitsblatt zugestellt. Dieses Email wurde mittels CC auch der HR Leitung zugestellt, mit dem Ziel die vollständige Dokumentation der Führungsevaluation sicherzustellen.

## 6. Führungsevaluation – Geschäftsleitungen, Managementstufen

Nach all den geführten Auswertungsgesprächen, entwickelten wir die Idee, dem KMU eine gesamte Auswertung pro Geschäftsleitung, Managementstufen und pro Bereich auszuhändigen.

Dazu mussten wir das LP3 Evaluationstool weiterentwickeln. Der IT Abteilung haben wir unsere Kriterien zur Auswertung übergeben und diese haben dann das Tool entsprechend weiterentwickelt.

### 7. Debriefing mit dem CEO und dem HR

Somit wurden die Auswertungsdaten für die Geschäftsleitung- und die verschiedenen Managementstufen aufgrund des vorhandenen Datenmaterials erhoben und in einem Report entlang des LP<sup>3</sup> Führungsrad zusammengefasst. Diese Auswertungen haben wir mit unseren zusammengetragenen Erkenntnissen, Potenzialen und Empfehlungen aus den einzelnen geführten Auswertungsgesprächen abgeglichen und daraus die Vorbereitung für das Debriefing erstellt.

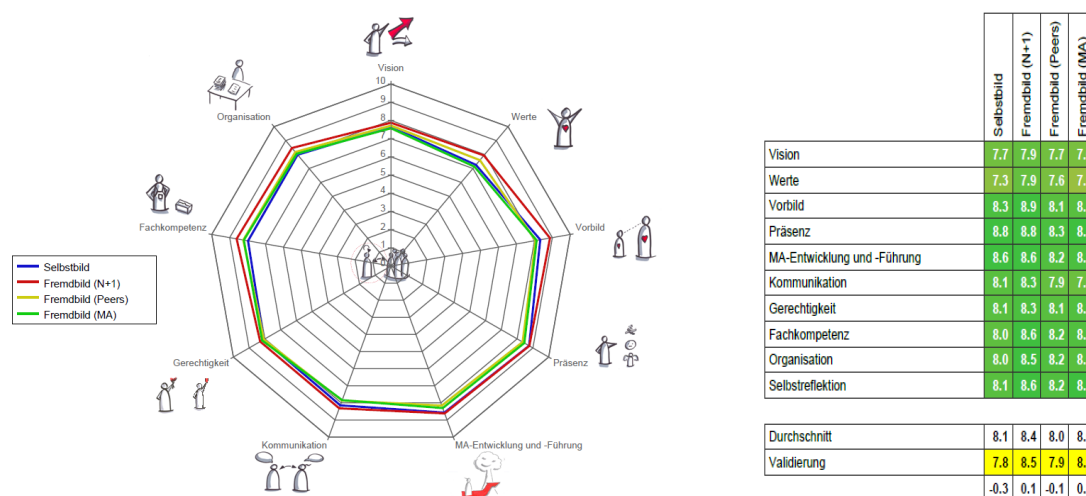


Abbildung Nr. 4 – Gesamtauswertung ohne Detailreport über alle Führungskräfte (interne Dokumente)

### Resultate aus der Führungsevaluation

In einem PowerPoint haben wir die Resultate aus dem Kurzworkshop zur Erfassung der Ausgangslage, die Auswertungen der einzelnen Führungsstufen inkl. Übersicht (siehe Abbildung oberhalb links) aufgeführt. Die Auswertungen zu den einzelnen Kategorien im Detail haben wir dem CEO und dem HR in einzelnen Dokumenten ausgehändigt.

In einem weiteren Schritt haben wir unsere Empfehlungen entlang den unterschiedlichen Führungsebenen Geschäftsleitung sowie obere und mittlere Managementstufe festgehalten. Insgesamt haben wir einzelne Möglichkeiten exemplarisch zur weiteren Entwicklung ihrer Organisation aufgezeigt und ihnen Methoden an die Hand gegeben, wie sie diese Weiterentwicklung intern selbstständig vorantreiben können.

### Nutzen aus der externen Begleitung mit der nw GmbH

- **Führungsebene:** Evaluation der Potenziale und Stärken, Ermittlung der Handlungsfelder als Basis zur Weiterentwicklung der einzelnen Führungskräfte
- **Teamebene innerhalb der Führungskräfte/Managementstufen:** Vertrauensbildung untereinander, Förderung der Kommunikation und Offenheit im Führungskreis, Steigerung der Motivation und Identifikation, Förderung der Loyalität, Stärkung des Rollenbewusstseins
- **Teamebene:** Ermittlung von Hinweisen zu Teams, welche allenfalls unterstützt werden sollten, dies z.B. mittels einer Teamentwicklung
- **Individualebene der einzelnen Führungskraft:** Aufbau der Ressourcen, Empfehlungen zur persönlichen und führungstechnischen Entwicklung, Förderung der Motivation und Stärkung der Identifikation, positive Auswirkung auf die Vorbildfunktion im Team, Stärkung des Rollenbewusstseins, Förderung der Selbstreflexion
- **Auftraggeber/HR:** Entlastung der internen Stellen und daher Fokussierung auf das Kerngeschäft, Integration einer neutralen Aussicht, Einbindung von Expertenwissen

### Die Referenzstimmen aus dem KMU

Aufgrund der internen Anonymisierung des KMU, werden auf die Referenzaussagen verzichtet.

### Schlusswort der nw GmbH

Während dieses Projekts sind wir vielen facettenreichen Persönlichkeiten begegnet und konnten aus unserer Sicht wertvolle Inputs, Empfehlungen und Denkanstösse zur Weiterentwicklung ihrer persönlichen Führungsrolle weitergeben. Dank den vielen einzelnen Feedbacks nach den Gesprächen haben wir gespürt, dass einige dieser Führungskräfte bereits mit den Umsetzungen von Methoden und Techniken, die wir ihnen im Gespräch an die Hand geben konnten, gestartet haben. Dies hat uns überaus gefreut. Wir haben mit dieser Evaluation die Organisation, die Kultur und die Menschen, die darin leben gut erfassen und kennenlernen können. Auch möchten wir hier die exzellente Zusammenarbeit mit dem Projektteam erwähnen. Aus unserer Sicht haben wir vertrauensvoll, professionell und effizient zusammengearbeitet.

Wir bedanken uns an dieser Stelle sehr herzlich für die aussergewöhnlich gute Zusammenarbeit und das Vertrauen, welches uns gegengebracht wurde, seitens der Führungskräfte, den Mitarbeitenden, dem Projektteam und den Geschäftsleitungsmitgliedern.

Erstellt Ende April nw GmbH (Nadine Waldvogel)