

**ASSESSMENT – PRAXISBEISPIELE AUS DEM GESCHÄFTSBEREICH****KURZ-ASSESSMENT (LPE) FÜR SELEKTION UND ENTWICKLUNG****Ausgangslage**

Als Teil des Rekrutierungsprozesses wird in Unternehmen unterschiedlicher Branchen bei der Einstellung einer Führungskraft mit den Kandidaten der engsten Wahl ein LPE-Gutachten (Leadership Potential Evaluation) erstellt und dieses in einem intensiven Feedbackgespräch besprochen.

**Prozess**

Die Online-Durchführung des LPE durch den Kandidaten benötigt ca. 60 Minuten. Die Auswertung des Gutachtens mit individuell erstellter Experteneinschätzung erfolgt durch HMC (Stärken, Entwicklungsbereiche). Das Feedbackgespräch wird mit dem Kandidaten, dem künftigen Vorgesetzten, dem HR Business Partner und HMC durchgeführt.

**Nutzen und Akzeptanz**

Die objektivierte Überprüfung der Führungs-Fitness mit Bezug zum Anforderungsprofil ergänzt das Gesamtbild und unterstützt den Personalentscheid. Dieses Kurz-Assessment wird als wirkungsvolle Alternative zu Tages-Assessments bewertet. Bei Interesse werden die HR Business Partner zertifiziert und führen die Feedbackgespräche ohne externe Unterstützung durch. Dieser Prozess wird von den Beteiligten positiv gewertet, zumal es den Start im Unternehmen erleichtert. Diese Kurz-Assessments dient auch als Einschätzung für die Identifikation, Evaluation und Entwicklung von Schlüsselpersonen.

**LEADERSHIP APPRAISAL FÜR EIN FÜHRUNGSTEAM****Ausgangslage**

Im Rahmen der Führungsentwicklung eines grösseren KMU machte jedes Mitglied der Geschäftsleitung ein LPE-Gutachten. Nach den individuellen Feedbackgesprächen lag auch das Leadership Appraisal vor, das die Führungs-Fitness des Gremiums darstellt.

**Prozess**

Zuerst erfolgten vertrauliche Feedbackgespräche auf der Basis des LPE-Gutachtens mit dem CEO, dem jeweiligen GL-Mitglied und HMC mit individuellem Entwicklungsplan. In einem anschliessenden Workshop mit der GL wurden die Resultate des Leadership Appraisals (anonymisierte Zusammenfassung der individuellen Gutachten) vertieft und ein Aktionsplan erarbeitet (u.a. gemeinsames Führungsverständnis, neue Führungsgrundsätze).

**Nutzen und Akzeptanz**

Die Standortbestimmung der Führungs-Fitness der GL erfolgte im Hinblick auf die unternehmerischen Herausforderungen. Die Entwicklung als individuelle Führungskraft und als Führungsgremium erzeugte eine hohe Verbindlichkeit mit einem konkreten Umsetzungsplan auf individueller Ebene und als Führungsteam. Die hohe Akzeptanz des gesamten Prozesses mit dem Kurz-Assessment führte zum Einsatz des LPE bei der Einstellung und Entwicklung von Führungskräften.

**ASSESSMENT – PRAXISBEISPIELE AUS DEM GESCHÄFTSBEREICH****MESSUNG DER TEAM-FITNESS EINES FÜHRUNGSTEAMS (CSYSTEM)****Ausgangslage**

Die Geschäftsleitung eines grossen Geschäftsbereiches führte periodisch einen Team-Fitness-Check durch für eine Standortbestimmung und gezielte Weiterentwicklung des Führungsteams.

**Prozess**

Der CSYSTEM (TPE) wurde von 11 Personen unabhängig durchgeführt (Zeitbedarf: ca. 20 Minuten). Die Auswertung der Ergebnisse erfolgte für jede Person individuell (vertrauliches Individual-Gutachten) und für das Team als Ganzes (anonymisiertes Team-Gutachten). Das Feedback zur Team-Messung fand im Rahmen eines rund 2-stündigen Workshops statt, konfrontierte das Leitungsteam mit kritischen Einschätzungen und mündete in einem Aktionsplan mit dem nötigen Commitment aller Beteiligten.

**Nutzen und Akzeptanz**

Die Überprüfung der Team-Fitness der Geschäftsleitung führte zu gezielten Entwicklungsmaßnahmen mit Bezug zu den Jahreszielen. In der Auswertung sah man sofort, wo das Team in den 7 Hauptfaktoren und 11 Detailfaktoren stand und erkannte aufgrund der Bewertung die Stärken und Entwicklungsbereiche. Das einfache Handling, die verständliche Messung und die konkreten Empfehlungen führten zu einer guten Akzeptanz. Die Team-Messung wurde über mehrere Jahre wiederholt, wobei die Personalleiterin den Prozess dann selbst moderierte.

**MESSUNG DER TEAM-FITNESS (CSYSTEM) FÜR EINE TEAMENTWICKLUNG****Ausgangslage**

Ein neuer Teamleiter in einem Dienstleistungsunternehmen hatte zugestimmt, im Rahmen einer Teamentwicklung das Team-Tool einzusetzen, um die Leute in der täglichen Zusammenarbeit zu «öffnen» bzw. das Team in seiner Leistungskraft voranzubringen.

**Prozess**

Der CSYSTEM (TPE) wurde von jedem Teilnehmer unabhängig durchgeführt. Die Auswertung der Ergebnisse erfolgte für jede Person individuell (vertrauliches Individual-Gutachten) und für das Team als Ganzes (anonymisiertes Team-Gutachten). Das Feedback zur Auswertung erfolgte im Rahmen eines eintägigen Workshops. Als Einstieg wurden die Resultate der Team-Messung behandelt (ca. 3 Stunden). Die Kenntnis der Teamauswertung ermöglichte, die Gestaltung des Workshops auf die für das Team relevanten Themen abzustimmen.

**Nutzen und Akzeptanz**

Es war eine intensive Standortbestimmung für den Teamleiter und das ganze Team, da es neue Anforderungen erfüllen und sich rasch auf Veränderungen einstellen musste. Ein gemeinsam abgestimmter Aktionsplan wurde verbindlich vereinbart. Der Prozess wurde gut akzeptiert, obwohl die Teammitglieder die konstruktivkritische Diskussion mit Team-Themen nicht gewohnt waren.