

## **PRAXISBEISPIELE**

### **CONSULTING**

Lösungen im Bereich der Unternehmensentwicklung, Expertisen mit machbaren Handlungsempfehlungen und Übernahme von Verwaltungsratsmandaten.

### **COACHING**

Professionelles Coaching von Führungskräften und Führungsgremien, um deren Wirkungsgrad und Performance messbar weiterzuentwickeln.

### **TRAINING**

Bedarfsgerechte, praxisnahe Trainings in den Bereichen Führungs- und Teamentwicklung wie auch ein Impuls-Workshop zum Thema Selbstmanagement.

### **ASSESSMENT**

Webbasierte Potenzialanalysen zur Messung und Entwicklung von Führungs-, Vertriebs und Teampotenzial mit Feedbackgesprächen über Stärken und Entwicklungsbereiche.

**CONSULTING – PRAXISBEISPIELE AUS DEM GESCHÄFTSBEREICH****STRATEGIE-REVIEW IM RAHMEN DER UNTERNEHMENSENTWICKLUNG****Ausgangslage**

Ein KMU der Handelsbranche hat seine Strategie überarbeitet und überprüfte diese im Rahmen eines GL-Workshops. HMC wurde als Sparringpartner mit der Vorbereitung und Moderation dieses Workshops betraut.

**Prozess**

Durch eine intensive Vorbereitung des Workshops unter aktivem Einbezug aller GL-Mitglieder entstand eine intensive Auseinandersetzung über die strategische Ausrichtung der Firma. Resultate des Workshops waren eine Strategieanpassung und gemeinsam erarbeitete Jahresziele.

**Nutzen und Akzeptanz**

Eine gemeinsame Sicht der Realität durch die Klärung unterschiedlicher Sichtweisen, ein in der GL abgestimmter Aktionsplan und eine konstruktiv-kritische Kommunikationskultur stärkten das Commitment der GL-Mitglieder für die unternehmerische Ausrichtung. Der Prozess mit einem externen «Sparringpartner» wird von der GL als wirkungsvoll eingeschätzt und jedes Jahr durchgeführt.

**EXPERTISEN****Ausgangslage**

Die Zentralisierung einer Fachführung in einem Grossunternehmen hatte sich nicht wie geplant entwickelt. Fachliche Unstimmigkeiten, persönliche Differenzen und mangelnder Veränderungswille erzeugten ein spürbares Unbehagen. HMC wurde beauftragt, die aktuelle Situation dieses Fachbereiches umfassend zu analysieren.

**Prozess**

Auf der Basis von 15 vertraulichen Einzelgesprächen erstellte HMC zuhanden der Geschäftsleitung einen Ergebnisbericht zur aktuellen Lage, Positionierung und Akzeptanz des Fachbereichs mit konkreten Handlungsempfehlungen zur Stärkung der unternehmerischen Entwicklung des Fachbereichs.

**Nutzen und Akzeptanz**

Die bewusst gewählte „Aussensicht“ in Form einer Expertise legte die Stärken und Schwächen des Geschäftsmodells offen dar und ermöglichte dem Management, die notwendigen fachlichen und personellen Entscheide in die Wege zu leiten. Der Prozess unter Einbezug der beteiligten Schlüsselpersonen stiess auf eine hohe Akzeptanz.

**COACHING – PRAXISBEISPIELE AUS DEM GESCHÄFTSBEREICH****FÜHRUNGS-COACHING****Ausgangslage**

Der Leiter Verkauf eines KMU, zuständig für den Schweizer Markt, wurde neu auch Mitglied der Geschäftsleitung. Um diesen Entwicklungsschritt zu unterstützen, wurde HMC mit einem Führungs-Coaching beauftragt.

**Prozess**

Auf der Basis der Business Anforderungen und eines Kurz-Assessments (LPE-Gutachten) wurden die Zielsetzungen des Führungs-Coachings mit allen Direktbeteiligten abgestimmt. In insgesamt acht Coaching-Gesprächen (je ca. 2 Std.) wurden konkrete Problemstellungen und Führungsthemen gelöst. Die Methodik beinhaltete die bewusste Reflexion der eigenen Führungswirkung, das Vermitteln von Fachwissen wie auch der Einbezug von konkreten Übungen mit verbindlichem Umsetzungstransfer.

**Nutzen und Akzeptanz**

Die Feedbacks des Verkaufsleiters und der GL-Mitglieder wie auch die erzielten Ergebnisse in den neun Monaten bestätigten die stärkere Führungswirkung des Gecoachten als Verkaufsleiter und Mitglied der Geschäftsleitung. Die aktive Mitgestaltung des praxisnahen Coaching-Prozesses und die daraus realisierten Umsetzungsschritte führten zu einer hohen Akzeptanz des Führungs-Coachings.

**FÜHRUNGS-COACHING****Ausgangslage**

Eine Führungskraft übernahm eine neue Führungsaufgabe, die für die Fachführung eines Spezialgebietes im gesamten Unternehmen verantwortlich ist. Um diesen «Seitenwechsel» zu unterstützen, wurde HMC mit einem Führungs-Coaching beauftragt.

**Prozess**

Auf der Basis der unternehmerischen Vorgaben und der aktuellen Beurteilung der «Führungs-Fitness» der Führungskraft wurden die Zielsetzungen des Führungs-Coachings mit allen Direktbeteiligten abgestimmt. In insgesamt 10 Coaching-Gesprächen wurden die konkreten Problemstellungen und Führungsthemen vorangetrieben. Die Methodik beinhaltete die bewusste Reflexion der eigenen Führungswirkung, das Vermitteln von Fachwissen und der aktiven Teilnahme des Coachs an Sitzungen mit verbindlichem Umsetzungstransfer.

**Nutzen und Akzeptanz**

Die während fünf Monaten erzielten Ergebnisse erfüllten die Erwartungen an die Fachführung und führten zu einer positiven Beurteilung der Führungskraft. Danach wurden nach Bedarf weitere Coachings-Gespräche durchgeführt. Die Führungskraft hatte sich rasch in seine Rolle eingearbeitet und wird heute als Treiber des wichtigen Fachbereichs gut akzeptiert. Dabei hat ihn der Coachings-Prozess wirkungsvoll unterstützt.

**TRAINING – PRAXISBEISPIELE AUS DEM GESCHÄFTSBEREICH****FÜHRUNGSENTWICKLUNG****Ausgangslage**

Ein KMU der Dienstleistungsbranche investiert viel in die technologische und fachliche Entwicklung. Die Geschäftsleitung wollte auch bei Thema «Führungs-Fitness» einen Schwerpunkt setzen und beauftragte HMC mit dem Design und der Durchführung eines Trainings für alle Führungskräfte.

**Prozess**

In Form eines strukturierten Fragebogens wurden alle Führungskräfte um Feedbacks gebeten zu spezifischen Fragen der Führung und Zusammenarbeit. Die Auswertung der Fragebögen wurde mit der Geschäftsleitung vertieft. In Verbindung mit der strategischen Ausrichtung der Firma erfolgte das Design des zweitägigen Workshops mit Follow-up nach ca. fünf Monaten. Die Transferphase wurde intensiv genutzt, um die eigenen persönlichen Zielsetzungen umzusetzen. Dies erfolgte nebst fachlichem Studium über Lernpartnerschaften und Austausch mit den jeweiligen Vorgesetzten.

**Nutzen und Akzeptanz**

Die sechs Module mit rund 80 Führungskräften wurden bewusst interdisziplinär zusammengesetzt, um die bereichsübergreifende Zusammenarbeit im Kader zu fördern. Das Ziel, das Thema «Führungs-Fitness» weiterhin hoch zu halten, wurde erreicht, und führte zu verbindlichen Führungsgrundsätzen in der Firma. Die Rückmeldungen der Teilnehmer waren sehr positiv, weshalb das

**TEAMENTWICKLUNG****Ausgangslage**

Der Fokus eines KMU der Dienstleistungsbranche mit über 300 Mitarbeitenden an Standorten in der Schweiz liegt in der erfolgreichen Projektorganisation bei wechselnden Teamkonstellationen. HMC wurde für das Design und die Durchführung eines bedarfsgerechten Moduls «Teamentwicklung» beauftragt.

**Prozess**

Nach einer umfassenden Bedarfsabklärung über die Anforderungen in der Projektarbeit erarbeitete die Firma HMC ein Ausbildungsmodul «Teamentwicklung» mit einem zweitägigen Workshop und einem eintägigen Follow-up. Inhalte und Methodik werden regelmässig weiterentwickelt. Alle neu eingetretenen Mitarbeitenden nehmen nach abgelaufener Probezeit an diesem Modul teil.

**Nutzen und Akzeptanz**

Die standardmässige Durchführung des praxisnahen Moduls unterstreicht die Bedeutung der Teamkompetenz im Unternehmen, stärkt das gemeinsame Teamverständnis und fördert den Netzwerkgedanken im täglichen Umgang. Die Feedbacks der Teilnehmenden sind sehr positiv und auch Ausdruck einer wertschätzenden und vertrauensvollen Unternehmenskultur.

**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 mit dem Kandidaten 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 – mit Vor- und Nachbesprechung.

**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

**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 grösseren Geschäftsbereiches innerhalb eines Konzerns führt periodisch einen Team-Fitness-Check durch für eine Standortbestimmung und gezielte Weiterentwicklung des Führungsteams.

**Prozess**

Der CSYSTEM (TPE) wurde von 11 Personen individuell 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 bzw. unterschiedlichen Einschätzungen und mündete in einem verbindlichen Aktionsplan mit dem nötigen Commitment aller Beteiligten.

**Nutzen und Akzeptanz**

Die objektivierte Überprüfung der Team-Fitness der Geschäftsleitung führte zu gezielten Entwicklungsmassnahmen im Hinblick auf die anstehenden Jahresziele. Das Teamprofil liefert einen Überblick über die Fitness des Teams. Man sah sofort, wo das Team in den 7 Hauptfaktoren und 11 Detailfaktoren stand und erkannte aufgrund der Bewertung die Stärken und Entwicklungsbereiche. Das einfache und rasche Handling, die verständliche Messung und

**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 individuell 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 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 gesamten 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