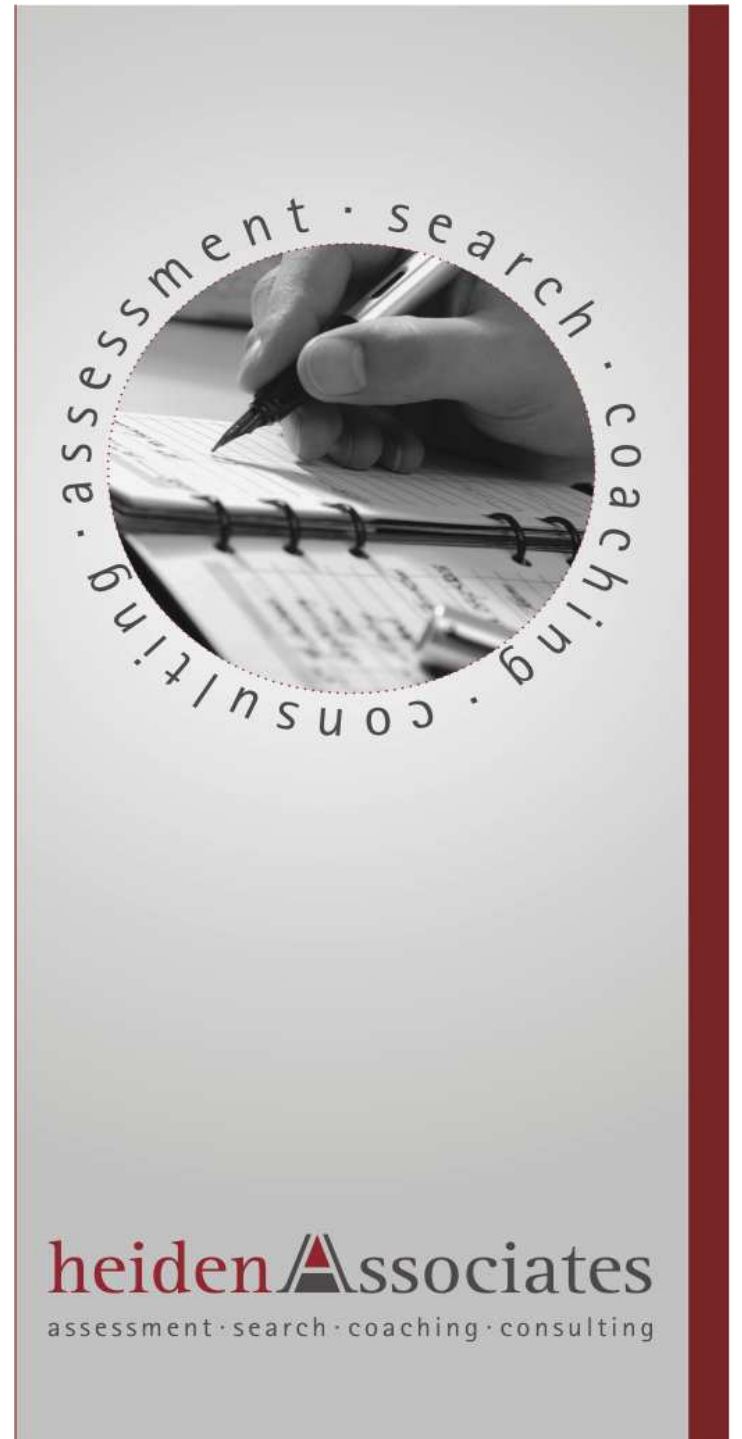


Management Audit mit Team*Plus*

Case Study

Berlin, 2009



Team*Plus* zeigt einem Investor wie ein Team in seinen Kompetenzen aufgestellt ist und ob Handlungsbedarf bei der Teamzusammenstellung besteht

Executive Summary

Case Study „Zeitarbeit“

- Team*Plus* analysiert das Kompetenzprofil des Managementteams und zeigt die Stärken/Schwächen und daraus abgeleitet die Anforderungen an das Team methodisch auf.
- Team*Plus* zeigt Ihnen, ob weitere Kandidaten in das Managementteam passen, welche Kompetenzen der Kandidat ins bestehende Team einbringt, welche Rolle er wahrnimmt und ob potenzielle Konflikte zu einzelnen Teammitgliedern entstehen können.
- Durch den Einsatz einer wissenschaftlich validen Methode gelingt es bereits im Vorfeld einer Besetzung den Fit des Kandidaten in das bestehende Managementteam zu evaluieren.
- Der Aufwand für den Test beträgt pro Teammitglied maximal 20 Minuten. Der Test kann internetbasiert durchgeführt werden. Der Aufwand für das bestehende Team ist einmalig, unabhängig von der Zahl der Kandidaten, deren Teamfit analysiert werden soll.
- Anhand eines anonymisierten Management Audits stellen wir Ihnen die strukturierte Vorgehensweise von Team*Plus* vor.

Die Kernfrage des Management Audits war, kann das bisher erfolgreiche Team auch in einem anderem Marktsegment die strategischen Ziele der Beteiligungsgesellschaft erreichen?

Projektauftrag

Case Study „Zeitarbeit“

Ausgangssituation

Ein Unternehmen der Zeitarbeitsbranche, dessen Fokus auf der Bereitstellung von Ingenieuren und Technikern in einem speziellen Segment liegt, stand zum Verkauf an.

Im Rahmen der Commercial Due Diligence stellte sich heraus, dass das Unternehmen eine große Abhängigkeit von einem Kunden hat. Der Erfolgsfaktor des bisherigen Geschäftsmodells lag in der ausreichenden Rekrutierung von qualifizierten Kandidaten in einem engen Marktsegment.

Zukünftige Ausrichtung

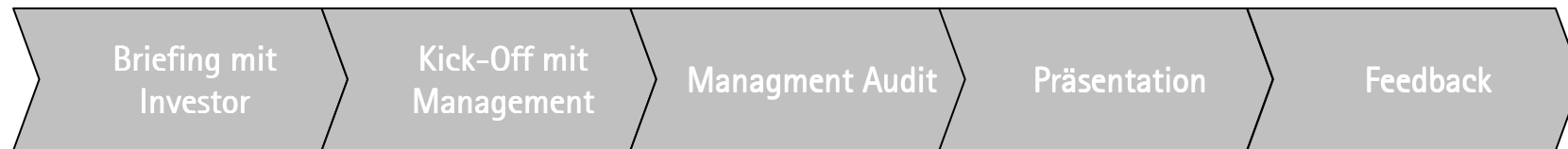
Zur Reduzierung der Abhängigkeit von diesem Hauptkunden entwickelte die Beteiligungsgesellschaft gemeinsam mit dem Unternehmen eine neue Strategie, die ein deutliches Wachstum in neuen Marktsegmenten vorsah.

Hierfür sollten sowohl in diesen Nukleus weitere Unternehmen integriert werden (buy&build) als auch Wettbewerber verdrängt werden. Daraus ergaben sich zwei wichtige, neue Anforderungen an das bisherige Team:

- Integration (neuer Unternehmen)
- Durchsetzung (gegen Wettbewerb)

Erfolgsentscheidend ist eine frühzeitige Einbindung des Auftraggebers und des Managements

Projekttablauf



- Information über die Exit-Strategie für das Target
- Festlegen der KPIs pro Bereich
- Manager Pool
- Projektplan

- Vorstellung
- NDA Policy
- Projekttablauf:
 - Inhalt
 - Zeitplan
 - Präsentation

- **Einzelinterview** (2 Stunden)
- **Online Test** (20 Minuten)
- Auswertung
- Bericht

- Briefing mit dem Investor
- Präsentation vor dem Management
- Abschlußbericht

- Feedback an den einzelnen Manager
- Feedback an die Teams
- Handlungsempfehlungen
- Coaching

Das Einzelssessment besteht aus einem zweistufigen Interview und dem psychometrischen Test

Einzel-Assessment

Interview

Sozialisierung

- Umfeld
- Entwicklung
- Herausforderungen
- Bewältigung

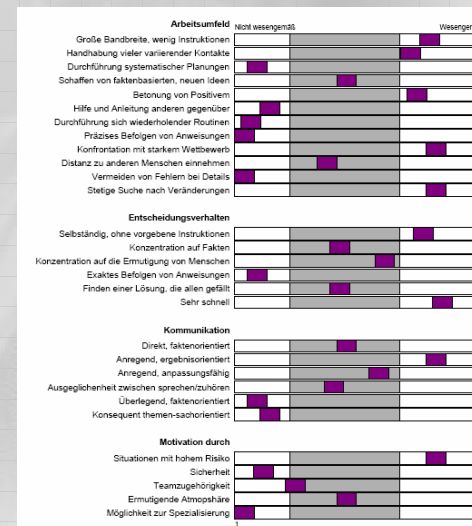
Berufliche Entwicklung

- Werdegang
- Entscheidungsmuster
- Verhalten in erlebten Situationen
- Footprints
- Erwartungen

Test

Ergebnisse

- Kompetenzprofil
- Selbst- und Fremdbild
- Managementstile (Führung, Team, etc.)
- Verhaltensmuster (Vertrieb, Projekt, etc.)



Als psychometrischer Test kommt beim Management Audit der DISC Test zum Einsatz, der ...

Methode I

DISC ist ...

- ... eine Beschreibung der natürlichen und wahrgenommenen Verhaltensmuster
- ... eine Erklärung, was einer Person leicht fällt und was Sie / Ihn anstrengt
- ... eine Zusammenstellung von Faktoren, die jemanden motivieren bzw. demotivieren
- ... eine Erklärung, für welche Aufgaben jemand besonders geeignet ist
- ... welche Rolle jemand in einem Team am besten wahrnehmen kann

DISC ist nicht...

- ... eine Bewertung / Differenzierung in positive und negative Verhaltensmustern
- ... ein Auswahlinstrument, um eine Rangfolge o. ä. zu bilden
- ... eine Stärken- / Schwächenanalyse, aus der auf die Leistung einer Person geschlossen werden kann

Was kann man damit tun?

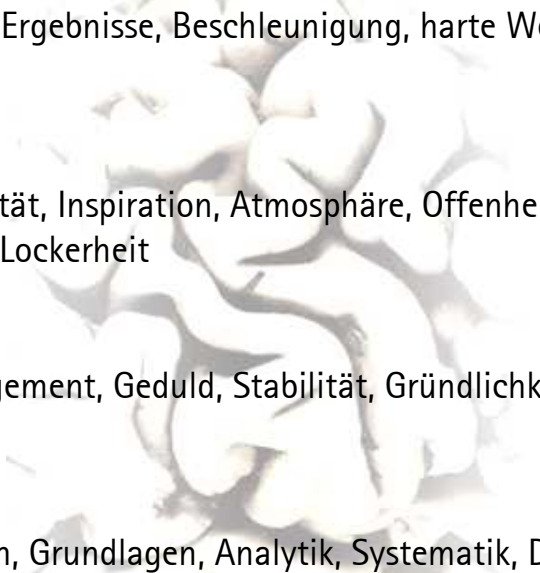
Das gegenseitige Verständnis im Team fördern und die Leistungsfähigkeit des Teams verbessern, indem ...

- ... jeder die Aufgaben wahrnimmt, die sie / er besonders gut kann (weil sie ihm leicht fallen)
- ... jeder die Rolle im Team bekommt, die seinem Verhaltensmuster entspricht, d. h. sie / er sich wohl fühlen

... die Verhaltensweisen einer Person aus der Kombination von vier Dimensionen beschreibt

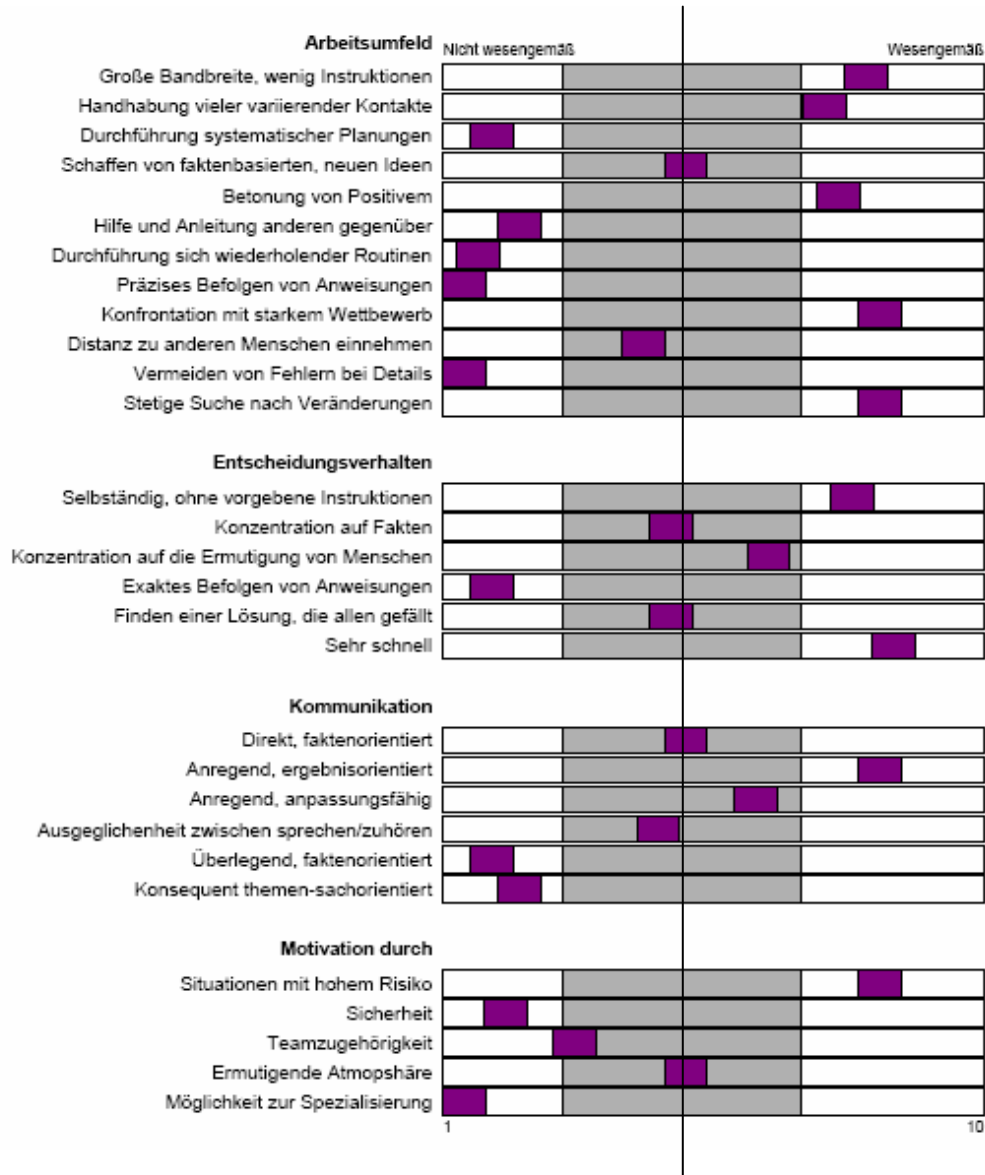
Methode II

Mit dem DISC – Test werden die Verhaltensweisen einer Persönlichkeit beschrieben in Bezug auf die Ausprägung von vier Dimensionen:

- 
- Dominance** Steht für Ziele, Ergebnisse, Beschleunigung, harte Werte, Entscheidungen, Veränderungen, Tempo
 - Influence** Steht für Aktivität, Inspiration, Atmosphäre, Offenheit, Vergnügen, Teilnahme, Diskussion, Freundlichkeit, Lockerheit
 - Steadiness** Steht für Engagement, Geduld, Stabilität, Gründlichkeit, Stabilität, Glaubwürdigkeit
 - Compliance to Rules** Steht für Fakten, Grundlagen, Analytik, Systematik, Details, Ausdauer, Normen, Standards

Aus der Einzelanalyse lassen sich detaillierte Aussagen über Verhaltensmuster und ...

Verhaltensmuster I



Hoher Stellenwert

- Handlungsfreiraum
- Großes Umfeld
- Wettbewerb
- Veränderungsdrang
- Schnelligkeit
- Ergebnisorientiert
- Risikoneigung

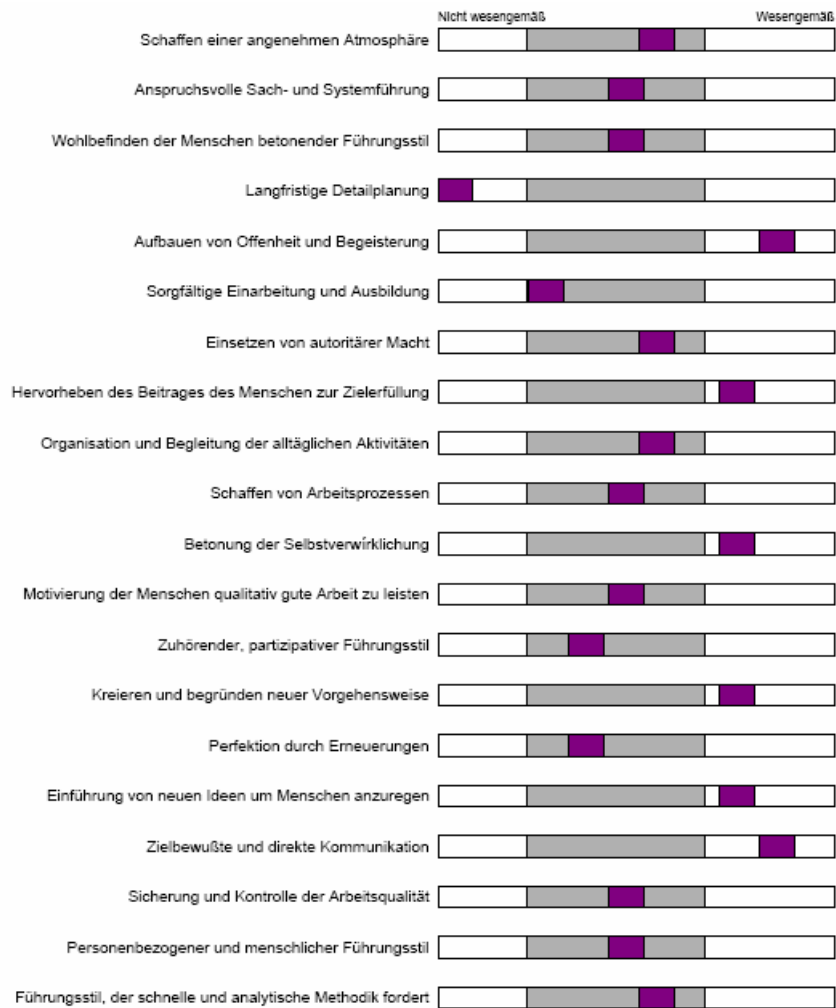
Niedriger Stellenwert

- Systematische Planungen
- Routineaufgaben
- Mangelnde Detailorientierung
- Zahlen, Daten und Fakten

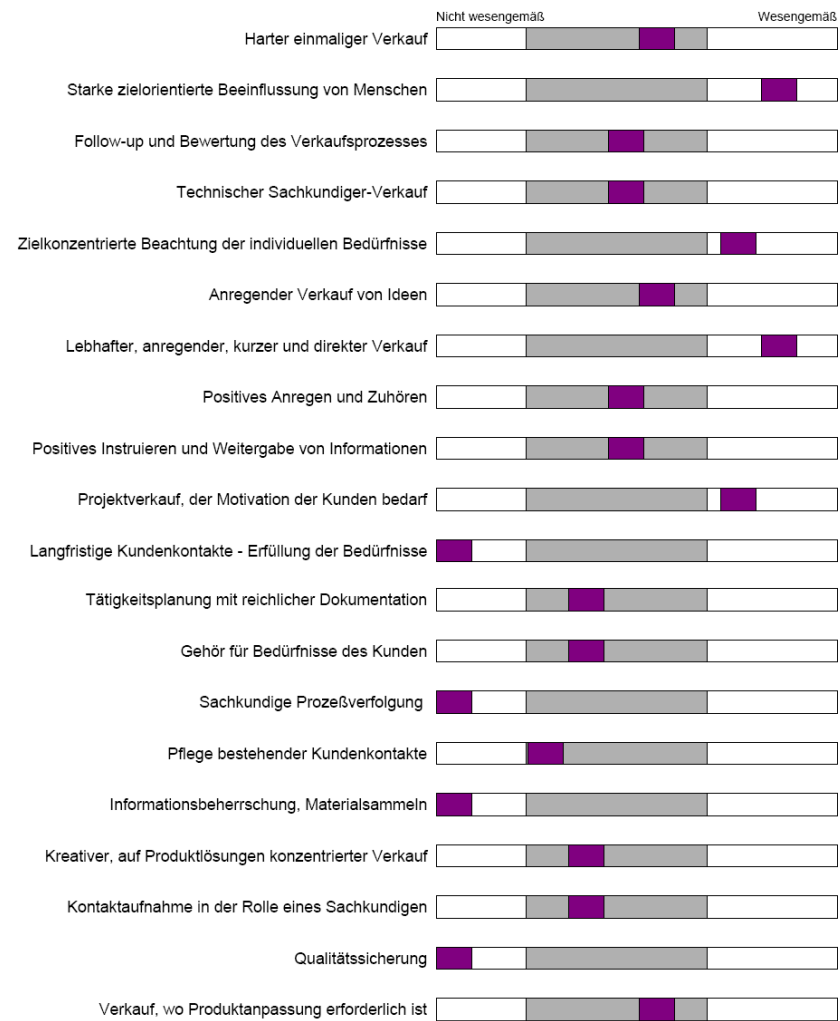
... über relevante Verhaltensmuster eines Managers detailliert ableiten

Verhaltensmuster II

Führungsstil

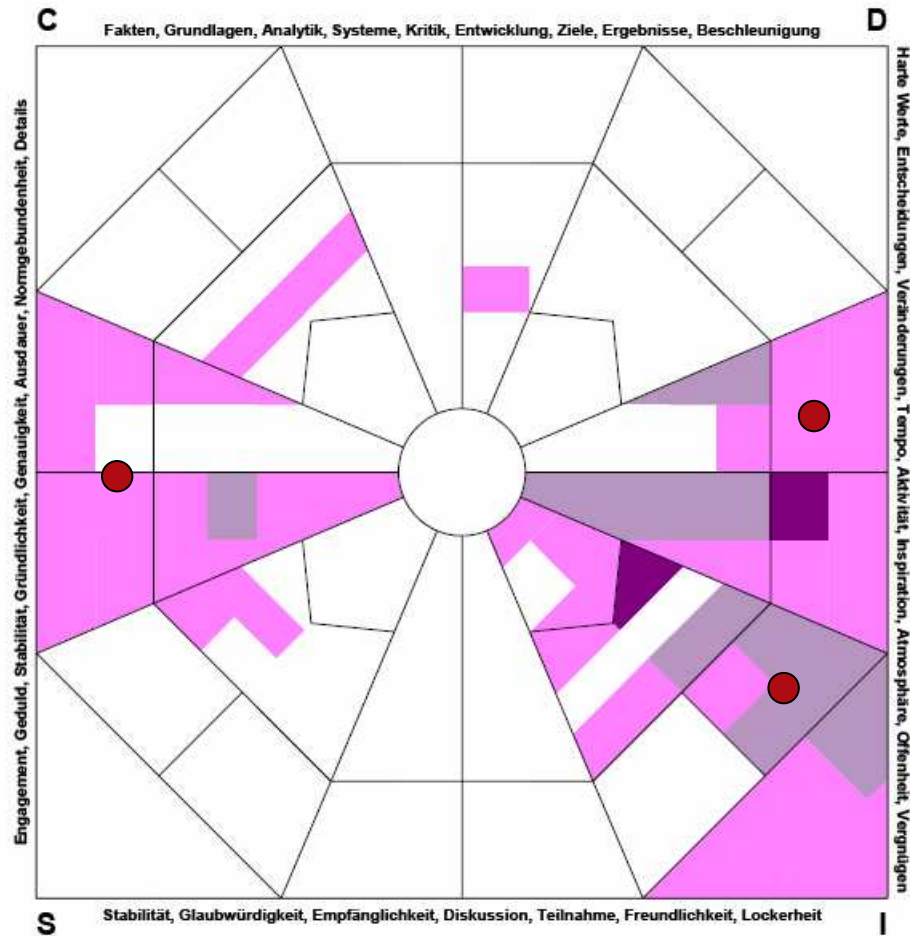


Vertriebsstil



Aus dem Zusammenspiel der Einzel-Analysen und deren Auswertung erhält man Aussagen über die Performance des Teams

Teamanalyse



● Positionierung der Manager im Team

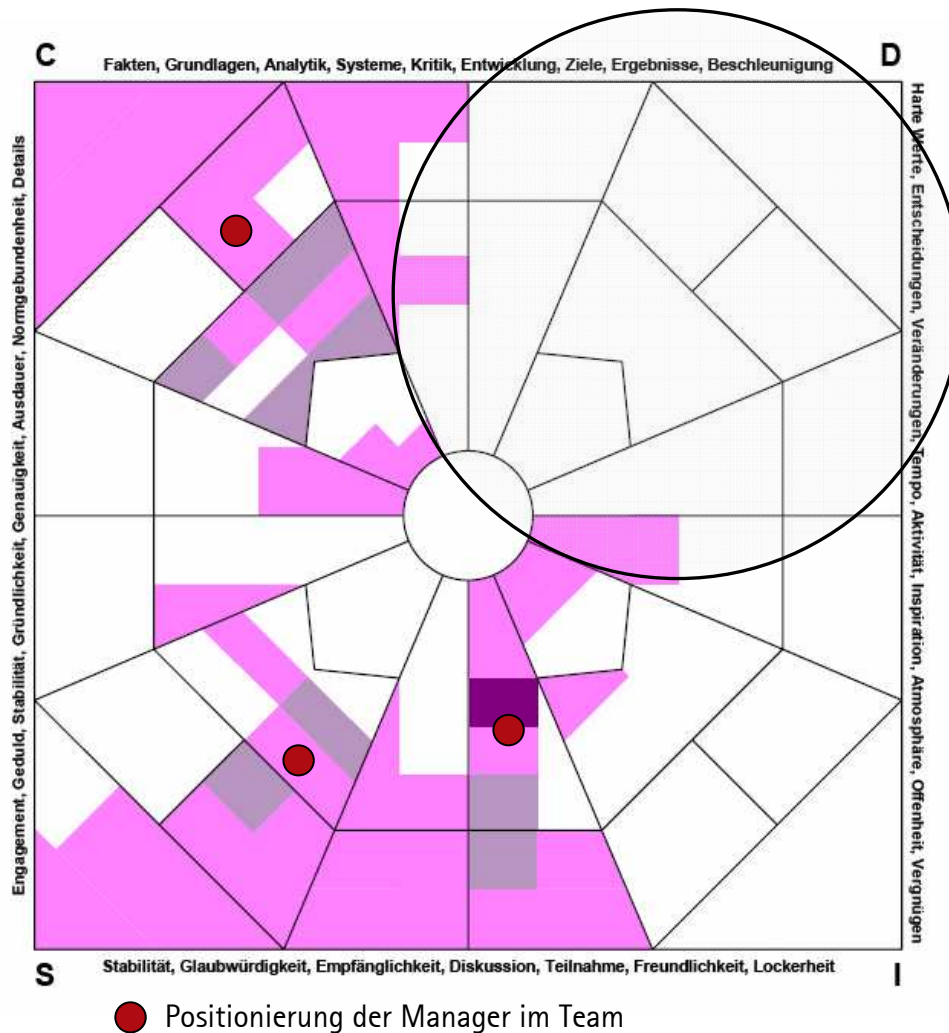
Ergebnis einer Teamanalyse

- Stärken des Teams
- White Spots in den Kompetenzen
- Handlungsempfehlung
- Anforderung an weitere Mitglieder
- Bestimmung des Teamfits
- ...

In der Case Study decken die drei Geschäftsführer im Team integrative und methodische Aspekte ab, es fehlen jedoch die Kompetenzen sich gegen harten Wettbewerb durchzusetzen

Teamprofil

Case Study „Zeitarbeit“



Fehlende Kompetenzen im Team

- Zielsetzung
- Ergebnisorientierung
- Beschleunigung
- Durchsetzungsfähigkeit
- Treffen unbequemer Entscheidungen
- Veränderungsbereitschaft

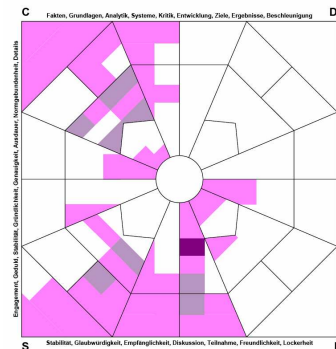
Verstärkung des Teams
eine externe Besetzung

Ergebnis des Suchprozesses waren drei fachlich geeignete Kandidaten, von denen zwei das Team in den geforderten Kompetenzen ergänzten

Teamfit

Case Study „Zeitarbeit“

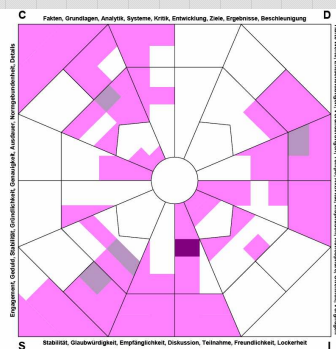
Ausgangssituation



Fehlende Kompetenzen im Team

- Zielsetzung
- Ergebnisorientierung
- Beschleunigung
- Durchsetzungsfähigkeit
- Treffen unbequemer Entscheidungen
- Veränderungsbereitschaft

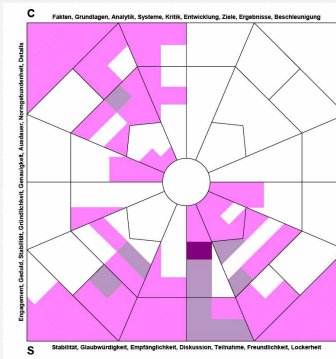
Herr W.



Ergebnis

- Ergänzung des Teams in den white spots
- Starke Ausprägung der Dominanz
- Hohe Durchsetzungsfähigkeit
- Typ „Rambo“

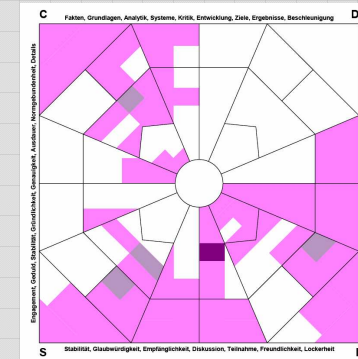
Herr G.



Ergebnis

- Verstärkung der bestehenden Kompetenzen
- Keine Ergänzung bei den white spots
- Gute Kommunikations- und Motivationsskills
- Typ „Kommunikator“

Hr. H.



Ergebnis

- Ergänzung bei den white spots
- Visionär, kreativ
- Setzt Ideen um
- Typ „Macher“

Eine detaillierte Analyse zeigt die Stärke von Herrn W. in der Zielsetzungs- und Umsetzungskompetenz, allerdings auch seine Schwäche bei der Umsetzung von Projekten und ... Teamaufgaben

Case Study „Zeitarbeit“

				Herr W.	Stärke-%
Aufgaben - Ziele betreffend					
Veränderungsbereitschaft	1	1	2	5	45
Zielorientiert, visionär	1	1	2	5	45
Konzentration auf das Wesentliche	3	2	2	4	55
Organisation der Startphase	2	2	2	4	50
Konzentration darauf, es selbst auszufüh...	3	3	3	2	55
Unabhängiges Treffen von Entscheidung...	2	1	1	4	40
Aufgaben delegieren	1	3	2	5	55
Verantwortung und Macht delegieren	4	4	3	3	70
Bereitschaft, mehr Verantwortung zu bek...	2	2	1	4	45
Eigene Initiative benutzen	2	2	2	4	50
Anpassungsfähigkeit an Veränderungen	1	3	3	5	60
Ziele setzen	2	2	2	5	55
Hohes Maß an Ergebniserwartung	1	0	2	4	35
Stärkeprozentsatz	38	40	42	83	
Aufgaben - Menschen betreffend					
Mit Menschen verhandeln	2	2	0	5	45
Aktives Suchen nach Aufmerksamkeit	2	3	0	4	45
Überzeugen und beeinflussen	2	2	0	5	45
Entwicklung von Arbeitsatmosphäre	2	3	0	4	45
Entwicklung von Untergebenen	4	4	2	3	65
Anderen helfen	5	4	2	2	65
Anderer aktiv motivieren	3	3	0	5	55
Proaktive Konfliktbehandlung	3	4	1	4	60
Eine "Schulter" für andere	5	4	1	1	55
Anderer anleiten/einarbeiten	4	4	2	1	55
Mit verschiedenen Menschen zurechtko...	3	3	1	5	60
Stärkeprozentsatz	64	65	16	71	
Aufgaben - Sachen betreffend					
Befolgung / Betonung von Regeln	3	3	5	1	60
Anleitungen erstellen	3	3	4	2	60
Nach Fehlern suchen	2	2	5	1	50
Kritisches Zuhören	3	2	5	1	55
Erstellen von Berichten	3	2	4	1	50
Sich wiederholende Aufgaben	4	3	4	0	55
Gründlichkeit	4	3	4	1	60
Detailgenauigkeit	3	3	5	1	60
Schreibarbeit verrichten	3	2	4	0	45
Konzentration auf die Arbeit	4	2	4	0	50
Detailqualitätskontrolle	1	3	5	0	45
Stärkeprozentsatz	60	51	89	15	

0 Nicht ausgeprägt, 3 ausbaufähig, 5 ausgewiesene Stärke

... dem Konfliktpotenzial in der Entscheidungsfindung, der Arbeitsqualität und der Kommunikation zwischen dem GF Marketing und Herrn W.

Analyse Arbeitspaar

Case Study „Zeitarbeit“

GF Marketing	Herr W.
Entscheiden schnell, unerwartet, beinhaltet Risiken	Entscheiden schnell, unerwartet, beinhaltet Risiko
Entscheiden besonnen, abwägend, analytisch	Entscheiden besonnen, abwägend, analytisch
Sucht neue Wege aktiv, ungeduldig	Sucht neue Wege aktiv, ungeduldig
Sucht neue Wege langfristig, vorsichtig	Sucht neue Wege langfristig, vorsichtig
Risiko eingehen unter hohem Druck stehen	Risiko eingehen unter hohem Druck stehen
Kommunikation motivierend, unterstützend	Kommunikation motivierend, unterstützend
Kommunikation aktives, verständnisvolles zuhören	Kommunikation aktives, verständnisvolles zuhören
Kommunikation kritisch zuhören	Kommunikation kritisch zuhören
Menschen in den Mittelpunkt stellen	Menschen in den Mittelpunkt stellen
Sorgfältigkeit, systematisch logisches Verhalten	Sorgfältigkeit, systematisch logisches Verhalten
Detailorientierung Fähigkeit zu prüfen	Detailorientierung Fähigkeit zu prüfen
Bedürfnis, selbständig zu arbeiten	Bedürfnis, selbständig zu arbeiten
Individuelle Beziehung zu Verantwortung	Individuelle Beziehung zu Verantwortung
Furchtlose Annäherung an Konflikte	Furchtlose Annäherung an Konflikte
Diplomatische Annäherung an Konflikte	Diplomatische Annäherung an Konflikt
Nachgiebigkeit eigenen Willen aufgeben	Nachgiebigkeit eigenen Willen aufgeben
Flexibilität schnelle Anpassung an Veränderungen	Flexibilität schnelle Anpassung an Veränderung
Führung Streben nach Kontrolle	Führung Streben nach Kontrolle
Gefühle ausdrücken spontan, impulsiv	Gefühle ausdrücken spontan, impulsiv
Mutig Ziele festlegen	Mutig Ziele festlegen

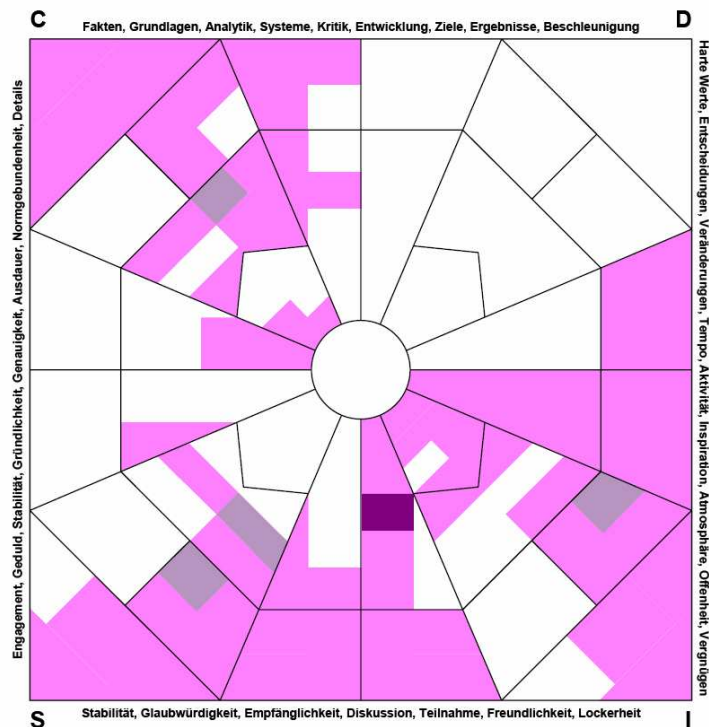
GF Marketing	Herr W.
Aggressivität Wunsch nach Auseinandersetzung	Aggressivität Wunsch nach Auseinandersetzung
Bodenständige Einstellung neuen Dingen gegenüber	Bodenständige Einstellung neuen Dingen gegenüber
Letzte Autorität für sich selbst behalten	Letzte Autorität für sich selbst behalten
Generell die positive Seite betonen	Generell die positive Seite betonen
Nach Zuverlässigkeit streben	Nach Zuverlässigkeit streben
Die Fähigkeit, Regeln genau zu befolgen	Die Fähigkeit, Regeln genau zu befolgen
Geschicktes Verkaufen	Geschicktes Verkaufen
Planung und Umsetzung von Systemen	Planung und Umsetzung von Systemen
Konzepte und Pläne faktenorientiert generieren	Konzepte und Pläne faktenorientiert generieren
Positives Motivieren	Positives Motivieren
Sorgfältig, gründlich arbeiten	Sorgfältig, gründlich arbeiten
Befolgung der vorgegebenen Standards	Befolgung der vorgegebenen Standards
Stur entsprechend eigener Verantwortlichkeiten handeln	Stur entsprechend eigener Verantwortlichkeiten handeln
Lebendig und lebhaft inspirieren	Lebendig und lebhaft inspirieren
Die Fähigkeit alleine zu sein	Die Fähigkeit alleine zu sein
Entwicklung neuer Alternativen	Entwicklung neuer Alternativen
Reines verständnisvolles zuhören	Reines verständnisvolles zuhören
Offenheit gegenüber Risiken	Offenheit gegenüber Risiken
Sorgfalt und Gründlichkeit	Sorgfalt und Gründlichkeit
Eigenen Arbeitsrhythmus aufrechterhalten	Eigenen Arbeitsrhythmus aufrechterhalten

Entscheidungskriterien für Herrn H. waren der positive Eindruck aus den Interviews und der gute Teamfit mit dem bisherigen Team

Entscheidung

Case Study „Zeitarbeit“

Team + Kandidat Hr. H.



Entscheidungskriterien

- Exzellente Branchenkenntnis
- Nachgewiesene Vertriebsstärke
- Erfahrung im Aufbau neuer Geschäftsfelder
- Bester Teamfit
- Integrative Kompetenzen gepaart mit guter Dominanz
- Geringe Konfliktpotentiale mit GF Marketing

Erfahrene Berater führen das Management Audit durch

Beraterprofile



Dr. Thomas K. Heiden (46)

- Studium der Luftfahrttechnik
- Promotion Maschinenbau
- 10-jährige Berufserfahrung in den Bereichen Beratung, Produktmanagement, Vertrieb und Marketing
- McKinsey&Comp. Ltd., Senior Associate
- Nortel, Leiter After Sales Services
- Jenoptik, Leiter Produktmanagement und Marketing
- Capiton, Investment Direktor
- Seit 2003 Unternehmens- und Personalberater



Dr. Carsten Schwarting (52)

- Studium des Wirtschaftsingenieurwesens
- Promotion Logistik
- 22-jährige Berufserfahrung in den Bereichen Beratung, Finanzen, Controlling und Personalwesen
- McKinsey&Comp. Ltd., Senior Engagement Manager
- DaimlerChrysler, Leiter Rechnungswesen und Controlling, Werk Berlin
- Brose Fahrzeugteile, Mitglied der Geschäftsleitung
- Egon Zehnder International, Principal
- Seit 2000 Unternehmens- und Personalberater



Andreas Hink (50)

- Ausbildung Außenhandelskaufmann
- Studium der Romanistik
- 25-jährige Berufserfahrung in den Bereichen Außenhandel (Schwerpunkt China/Indien), Immobilienwirtschaft, Unternehmensberatung und E-Commerce
- Jürgen Hink – Managing Partner
- MEGA-GEN Consulting GmbH – Senior Consultant
- HIGA-Projekt GmbH – Commercial Director
- Oneindia Ltd. – Managing Partner
- Seit 2001 Unternehmens- und Personalberater

Aktuell sind wir an zwei Standorten in Berlin und Wiesbaden vertreten

Standorte

Büro Berlin

Dr. Thomas K. Heiden

Dr. Carsten Schwarting

Südendstraße 4

12169 Berlin

Tel. 0 30 - 36 46 70 34

Fax 0 30 - 36 46 70 35

Email Berlin@heiden-associates.com

Büro Rhein Main

Andreas Hink

Humboldtstr. 18

65189 Wiesbaden

Tel. 0 611 - 18 17 280

Fax 0 611 - 18 17 516

Email RheinMain@heiden-associates.com

www.heiden-associates.com