

MANAGEMENT-POTENZIAL-ANALYSE (MPA) Internationaler Spezialmaschinenbau

- DRM-Leistungen: I. Management-Potenzial-Analyse mit Executive Audit
 II. Führungs- und Leistungskulturanalyse

Einsatzfeld: Absicherung einer beschleunigten Wachstumsstrategie

Ausgangssituation

- Mit großem Erfolg aus einem Konzernverbund herausgelöste Einheit, die in ihren relevanten Geschäftsfeldern zu den wesentlichen Spielern weltweit gehört. Das Unternehmen ist Technologie- und Preisführer und verfügt über das kompletteste Angebotssortiment aller Wettbewerber. Rd. 1,5 Mrd. Euro Umsatzvolumen, 7.500 Beschäftigte, 22 Tochter- und Beteiligungsgesellschaften, davon 10 produzierend.
- Das schon bisher überdurchschnittliche Geschäftswachstum soll durch eine internationale Produkt-/Marktoffensive weiter beschleunigt werden. Ziel ist die Umsatzverdoppelung in 5 bis 7 Jahren in einem erwarteten deutlich schwieriger werdenden Marktumfeld (preisaktive Wettbewerber, Sättigung von Schlüsselmärkten, Wettbewerberkonzentration).

DRM-Leistung / Projektzielsetzung

- Bewertung der Besetzungsqualität (inter)nationaler Schlüsselpositionen vor dem Hintergrund der Anforderungen aus der formulierten Wachstumsstrategie.
- Identifikation von Potenzialträgern, die komplexere Aufgabenstellungen kurzfristig übernehmen können.
- Bewertung der praktizierten Führungs- und Leistungskultur inkl. notwendiger / möglicher Verbesserungen.
- 36 Teilnehmer, davon 17 aus der internationalen Organisation; Projektsprache Englisch

Vorgehensweise

1. Briefing-Workshop mit der Gruppengeschäftsführung (Unternehmenskonzeption, -ausrichtung, wirtschaftliche Situation, Handlungsprogramme; Beschreibung der praktizierten Führungs- und Leistungskultur; Betriebsrundgang Stammsitz, Orientierungsgespräch Betriebsrat)
2. Ergänzender Desk Research über Fremdsicht des Unternehmens, bspw. Attraktivität als Arbeitgeber; Abstimmung der Vorgehenskonzeption mit dem Auftraggeber
3. Kick off-Veranstaltung mit allen beteiligten Führungskräften anlässlich Jahrestagung; Erklärung Zielwecksetzung und DRM-Methodik; Übermittlung Informationsbogen und FLK-Fragebogen, Online-Tests an Kandidaten; Online-Beurteilung an Vorgesetzte (Fremdsicht)
4. Vorbereitung und Durchführung der Interviews durch 2 seniore DRM-Partner mit Sofort-Feedback an die Teilnehmer
5. Nach Abschluss aller Interviews Kontrastierung Berater- mit Vorgesetztenbewertung und Kandidaten-Selbsteinschätzung; Identifikation und Bewertung der wesentlichen Differenzen
6. Erarbeitung der individuellen Exposés, der Teambewertung sowie der FLK-Ergebnisse innerhalb von 4 Wochen.
7. Ergebnispräsentation und FLK-Detaillierungsworkshop

Menschen machen den Unterschied. Nur die Menschen.

(© Hermann Hesse)

Ergebnisse / Umsetzung

- 20 Führungskräfte mit guter Qualifikation für heutige Aufgabenstellung, davon 15 mit Entwicklungspotential in der bestehenden Aufgabe
- 9 Führungskräfte in der heutigen Aufgabe überfordert, 4 mit Potential hineinzuwachsen
- 7 Führungskräfte mit Fähigkeiten und Potential, schon kurzfristig deutlich komplexere Aufgaben erfolgreich zu bewältigen
- Vorgesetztenbeurteilung in einem Geschäftsbereich insgesamt wesentlich zu gut
- Große Defizite in der bereichsübergreifenden Kommunikation
- Geschäftsprozesse nicht sauber abgestimmt
- Kein schlüssiges Marktentwicklungskonzept
- Straffung der Führungsorganisation
- Diverse Projektinitiativen aus FLK- Workshop
- Schrittweise Um-/Neubesetzung von Funktionen