
Workshop

Management Diagnostik und
Führungskräfteentwicklung als wichtige
Bausteine für eine gelungene
Unternehmensnachfolge bzw.
Unternehmensentwicklung

Dr. Andre Lehnhoff

Geschäftsführer PwB

Ohlanden 35

D-25582 Hohenaspe

<https://www.p-w-b.de>

lehnhoff@p-w-b.de



Agenda

- 1 Unternehmensnachfolge als Change-Management S. 04-09
- 2 Fokus auf das Führungsteam: Übergeber, Nachfolger, relevante FK S. 10-11
- 3 Anregungen zur Management Diagnostik als wichtige Basis S. 12-35
- 4 Anregungen für eine exemplarische Führungsteamentwicklung S. 36
- 5 Fazit S. 37

Betrachtung einer Unternehmensnachfolge im Kontext von...

„Harten“ Faktoren

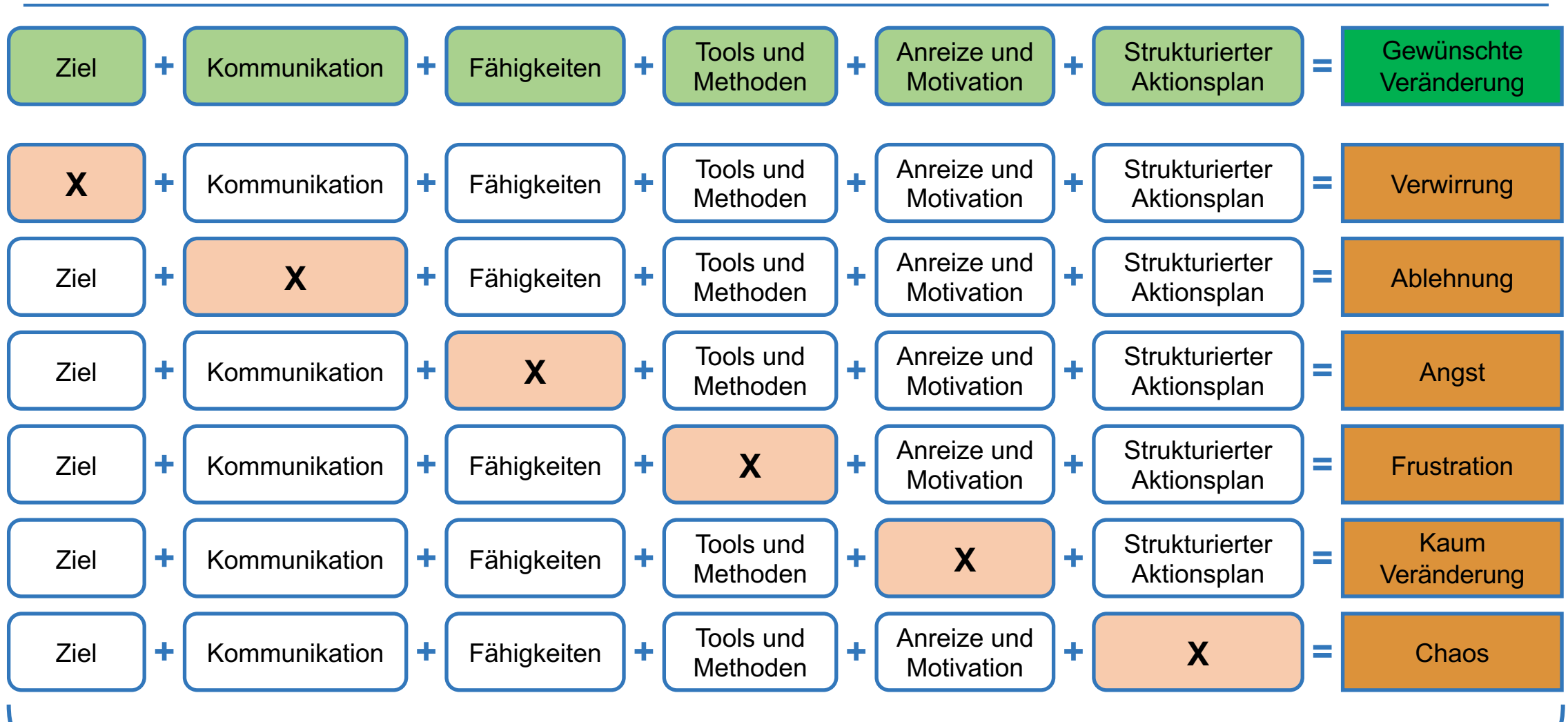
- Finanzielle Vorbereitung
- Steuerliche Optimierung
- Rechtliche Absicherung



„Weichen“ Faktoren

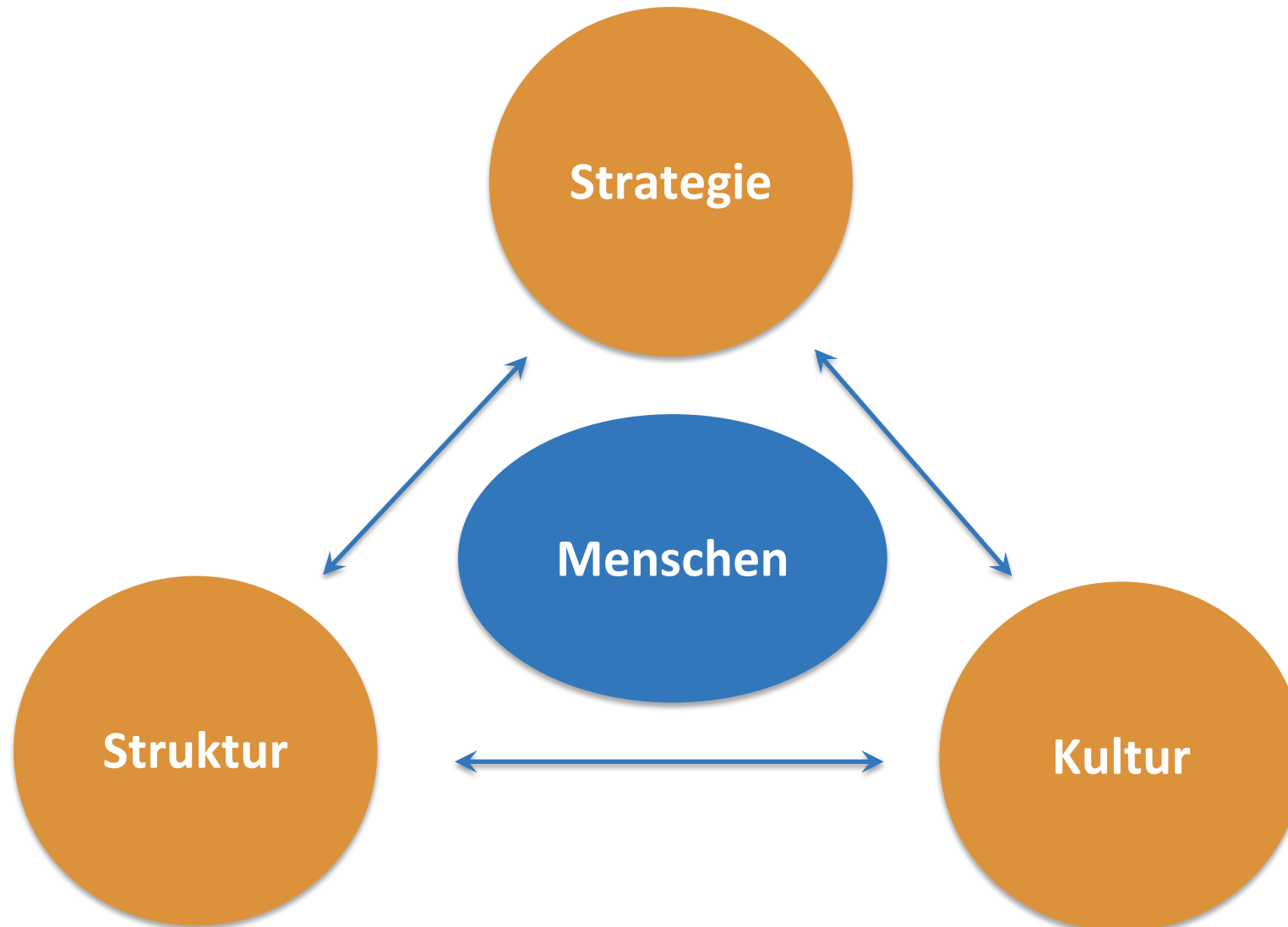
- Change-Management
- Management Diagnostik
- Führungskräfteentwicklung

Erfolgsfaktoren von Change-Management

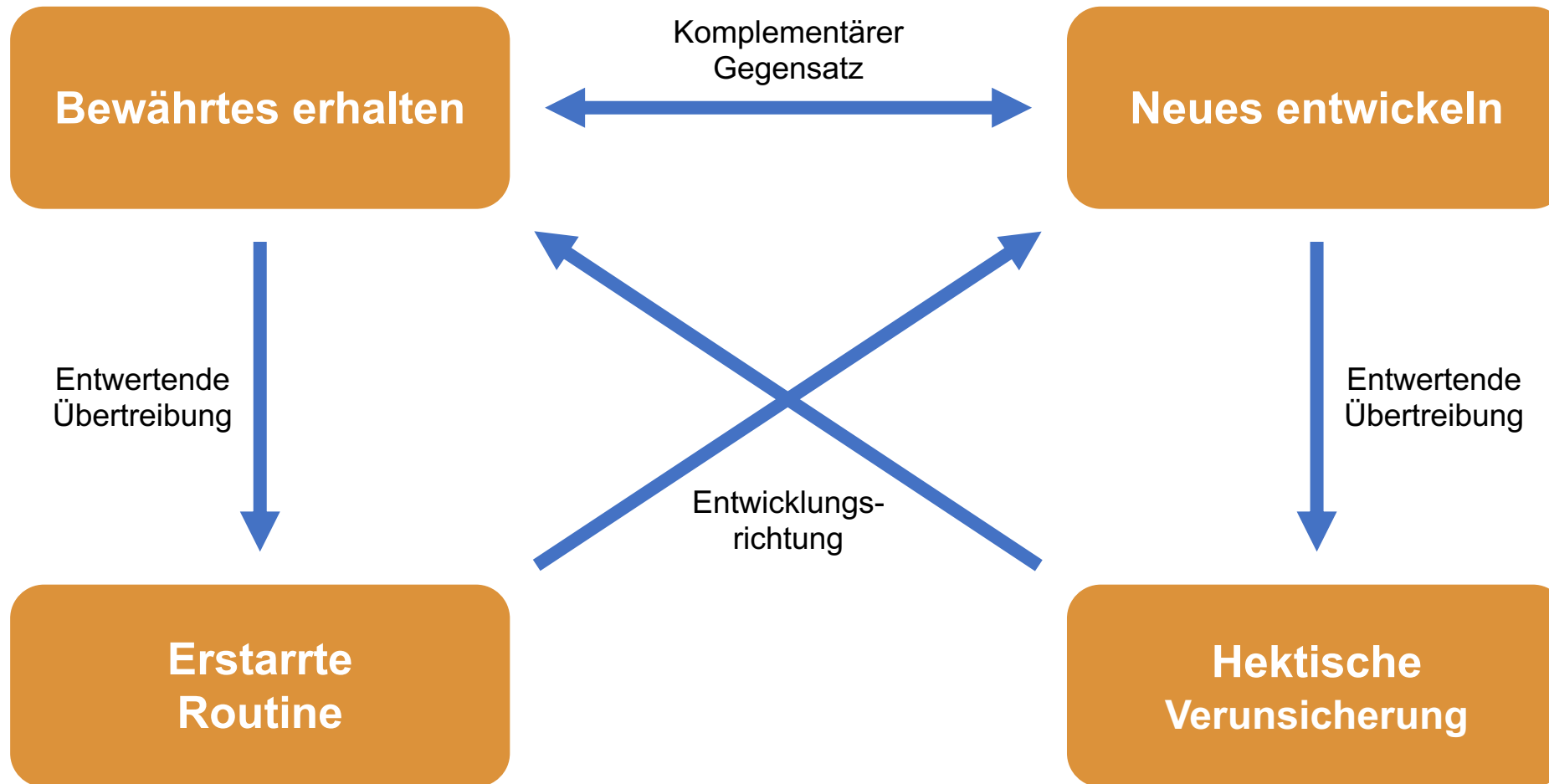


Beteiligung / Mitgestaltung / Partizipation

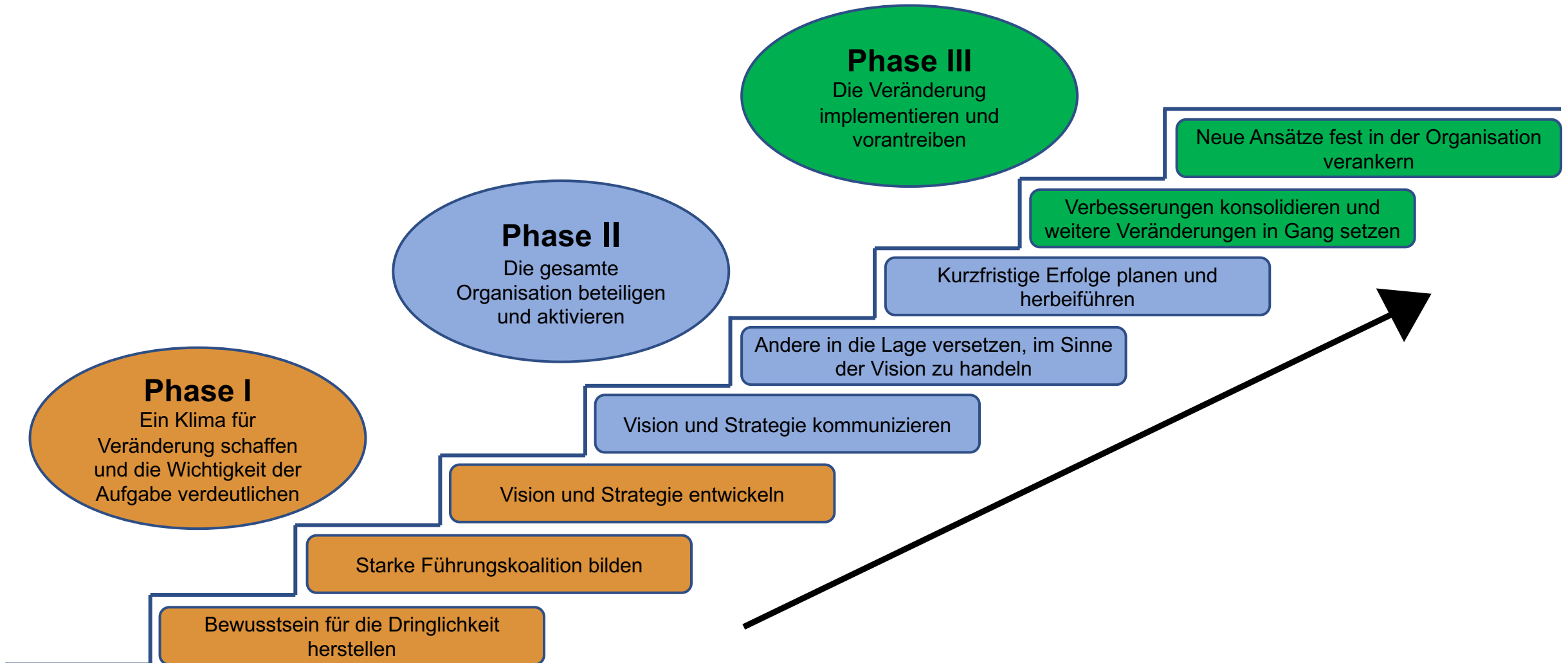
Dimensionen von Veränderungsprozessen



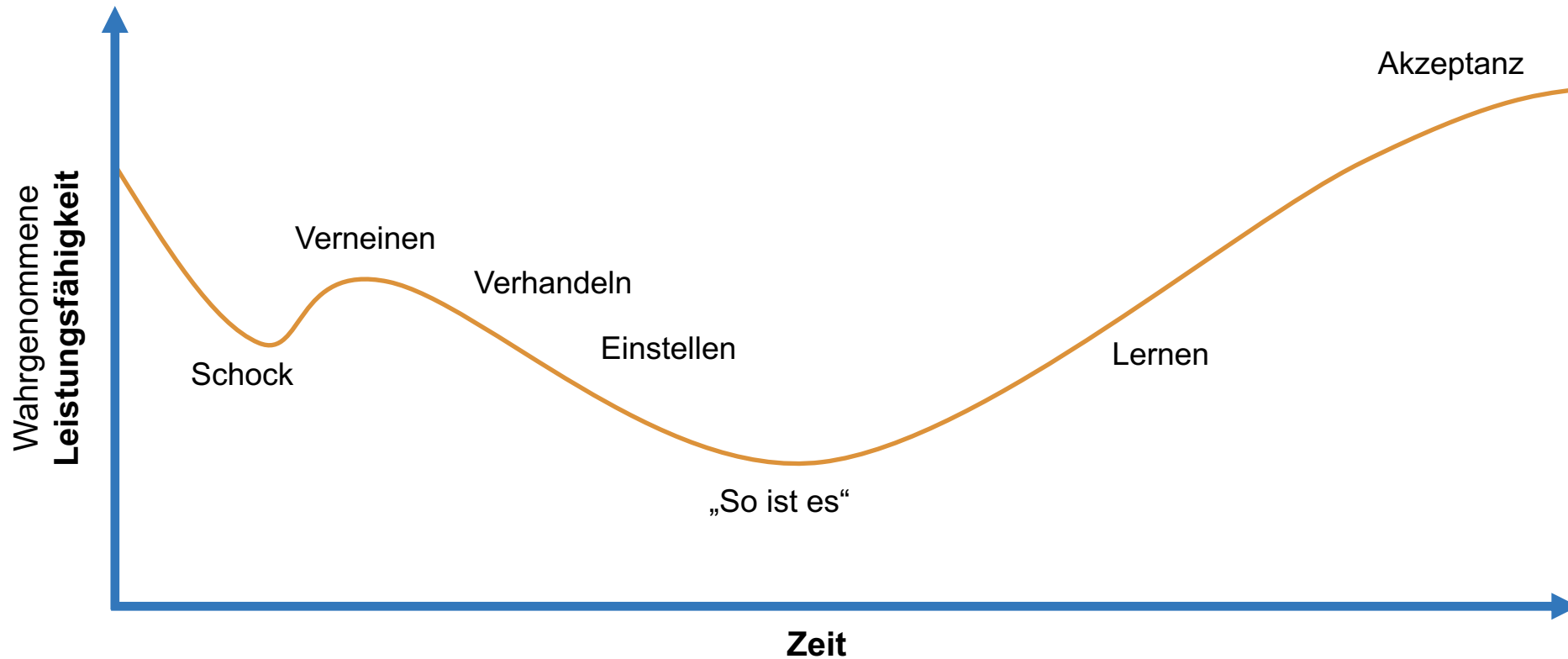
Spannungsfeld Bewährtes erhalten vs. Neues entwickeln



8-Schritte des Change-Managements (in Anlehnung an Kotter)

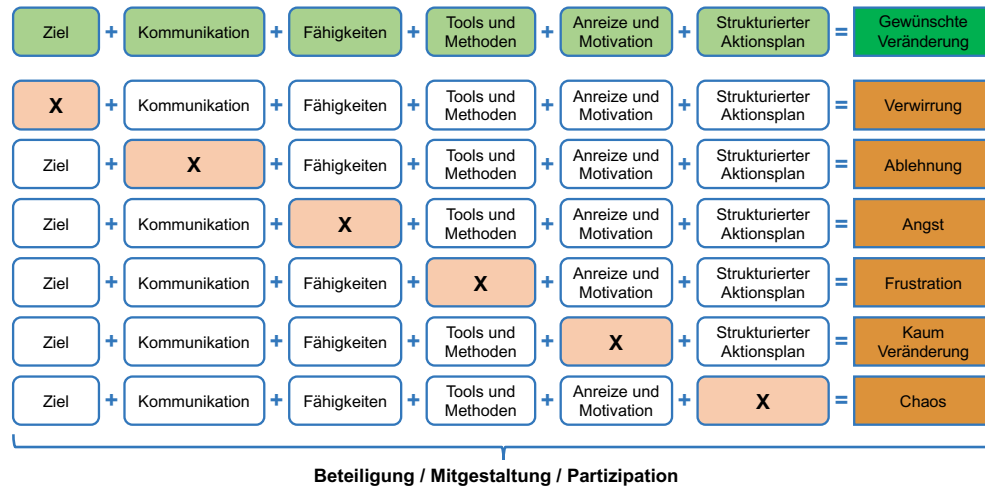


Umgang mit Veränderung (Tal der Tränen)

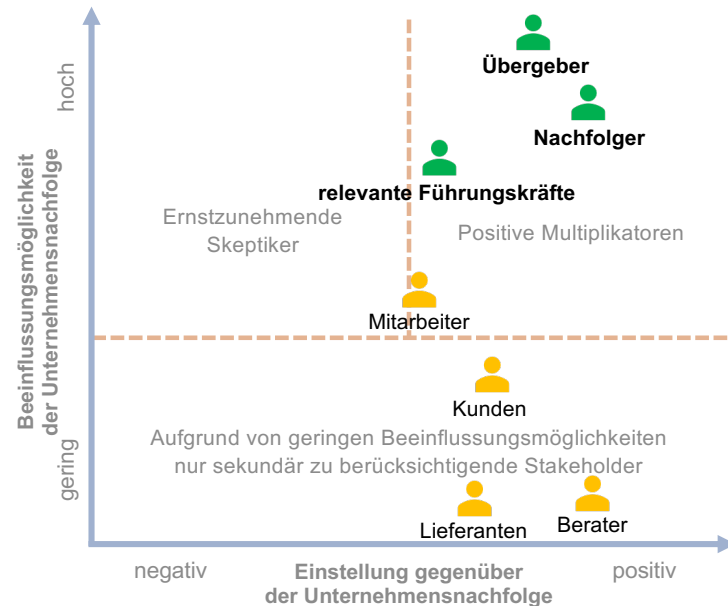


Emotionen	Enttäuschung, Misstrauen	Wut, Frust, Aggression	Lähmung, Resignation	Abschied, Loslassen müssen	Lernen, Chancen erkennen, Neues
	Schmerz	Unsicherheit / Angst	Trauer	Freude	

Erfolgsfaktoren von Change-Management



Wer muss das eigentlich leisten?



Fokus soll auf dem Übergeber, dem Nachfolger und weiteren relevanten Führungskräften liegen

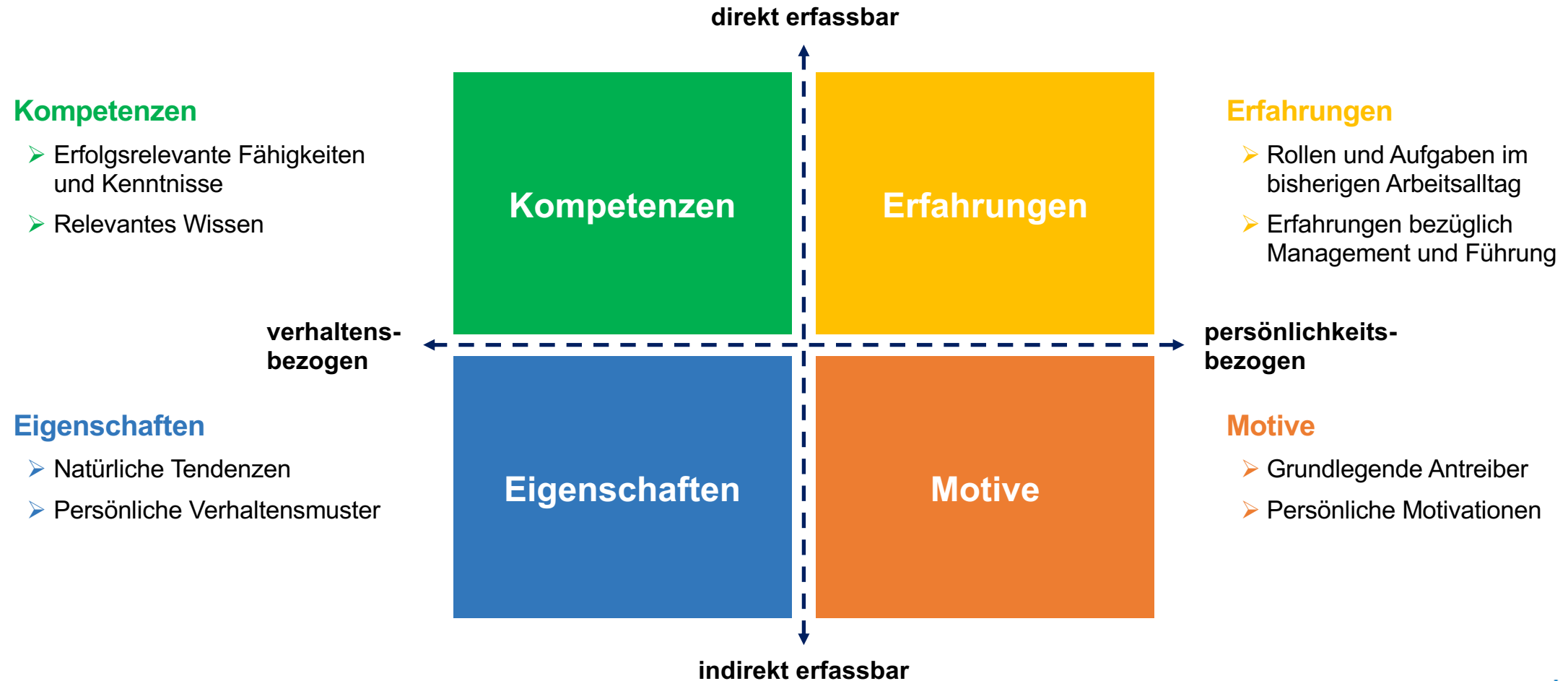
➤ **Führungsteam**

Was wollen wir über das Führungsteam wissen?

...zur Einschätzung von Chancen, Risiken, Unterstützungsmöglichkeiten

- Persönliche Stärken
- Persönliche Entwicklungsnotwendigkeiten
- Teambezogenes Profil

Management Diagnostik – ganzheitliche Betrachtung des Führungsteams...



Wichtige Kompetenzen I

Aufgaben einer Führungskraft



Wichtige Kompetenzen II

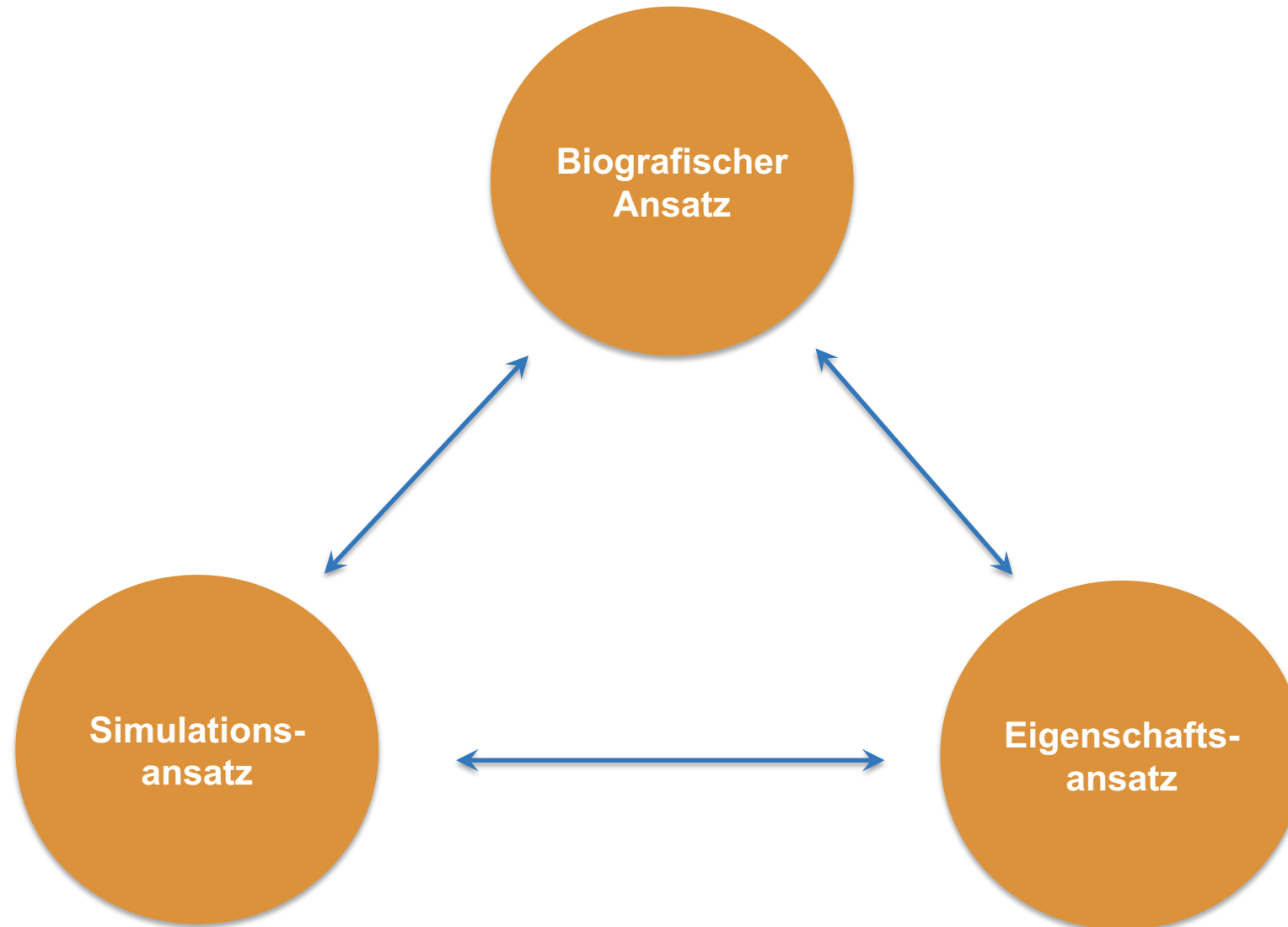
im Dialog mit den Führungskräften entwickeln

- Komplexitätsbeherrschung
- Zielorientierung
- Strategische Orientierung
- Soziale Kompetenz
- Kundenorientierung
- Führungskompetenz

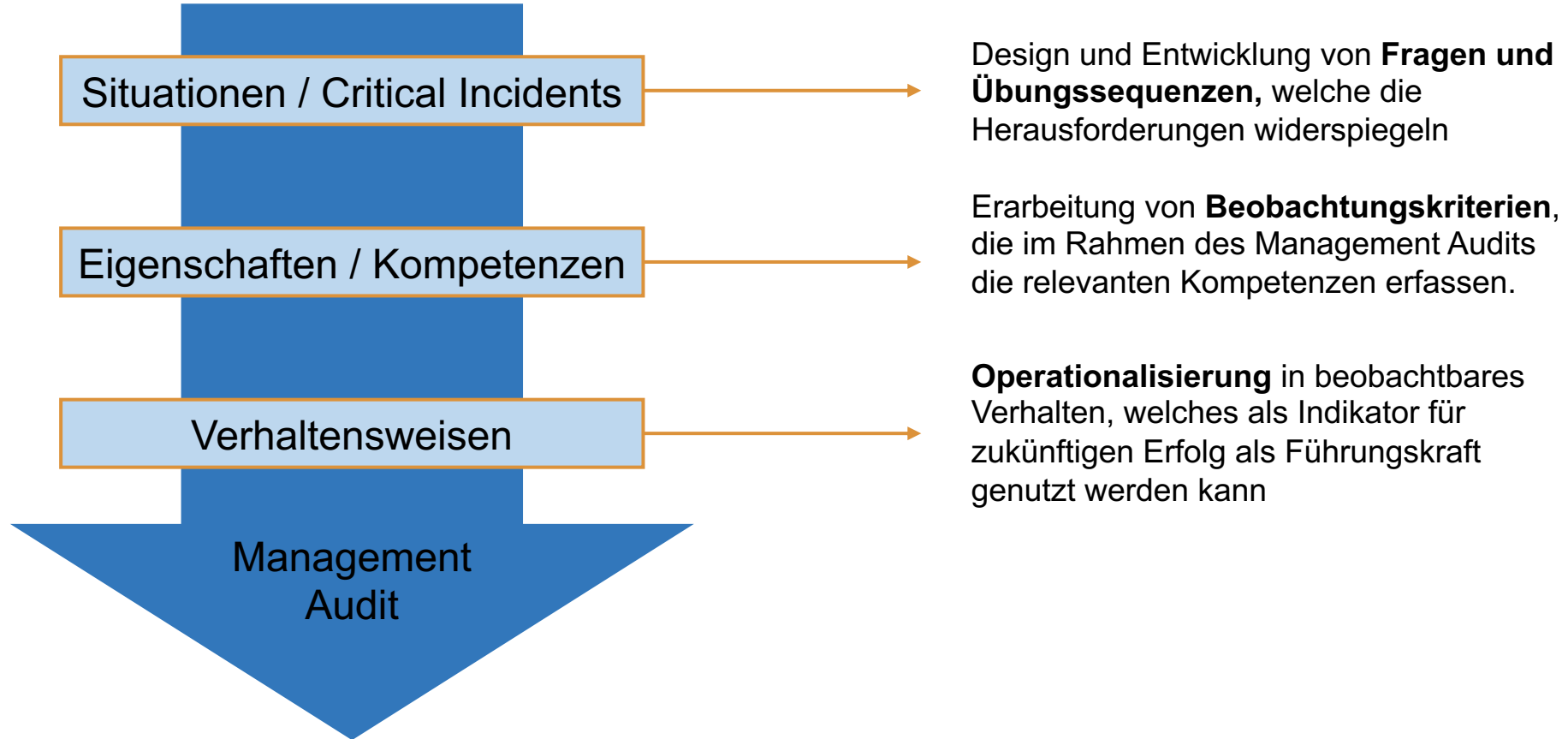
Wie können wir Kompetenzen erfassen?

- Management Audits
- Assessment Center
- Diagnostische Team-Workshops
- ...

Prinzip multimodaler Diagnostik



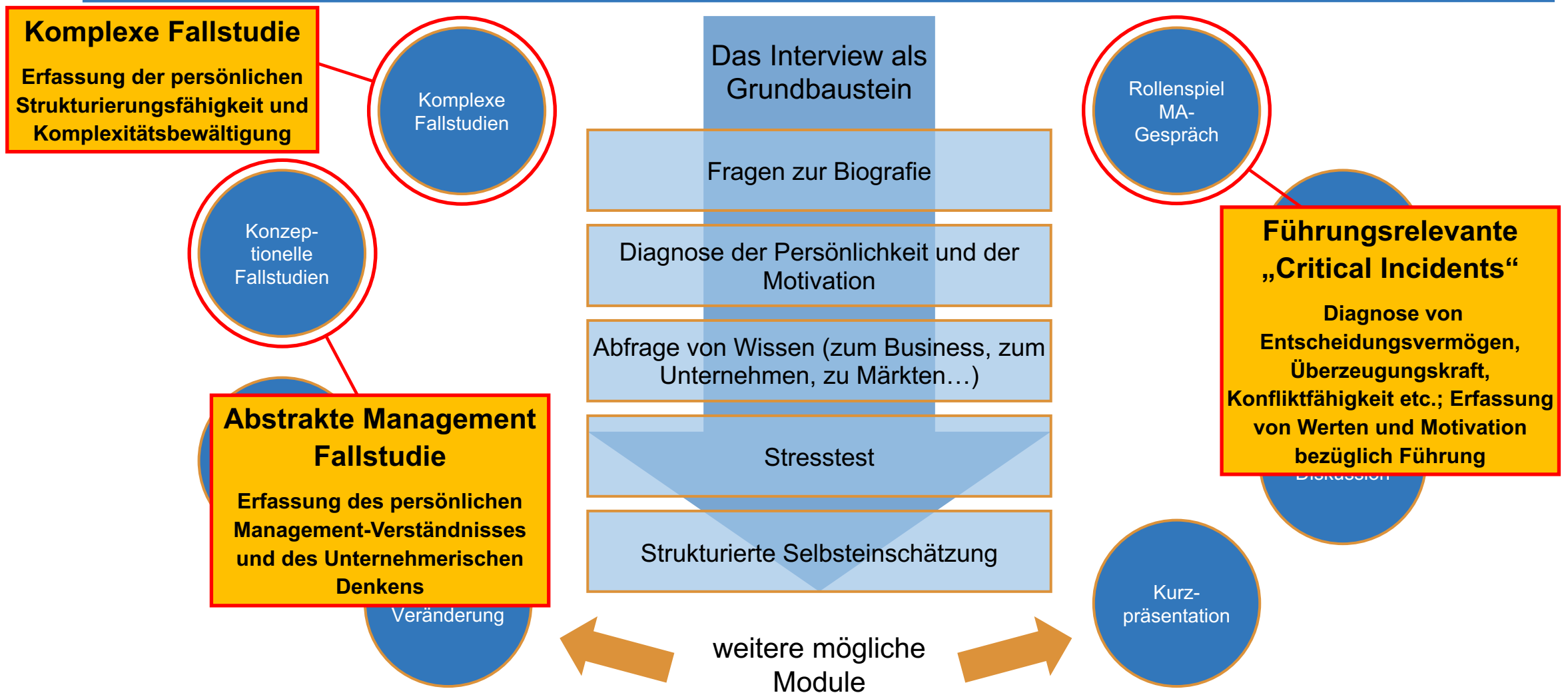
Entwicklung eines Management Audits



Elemente eines Management Audits



Elemente des diagnostischen Einzel-AC



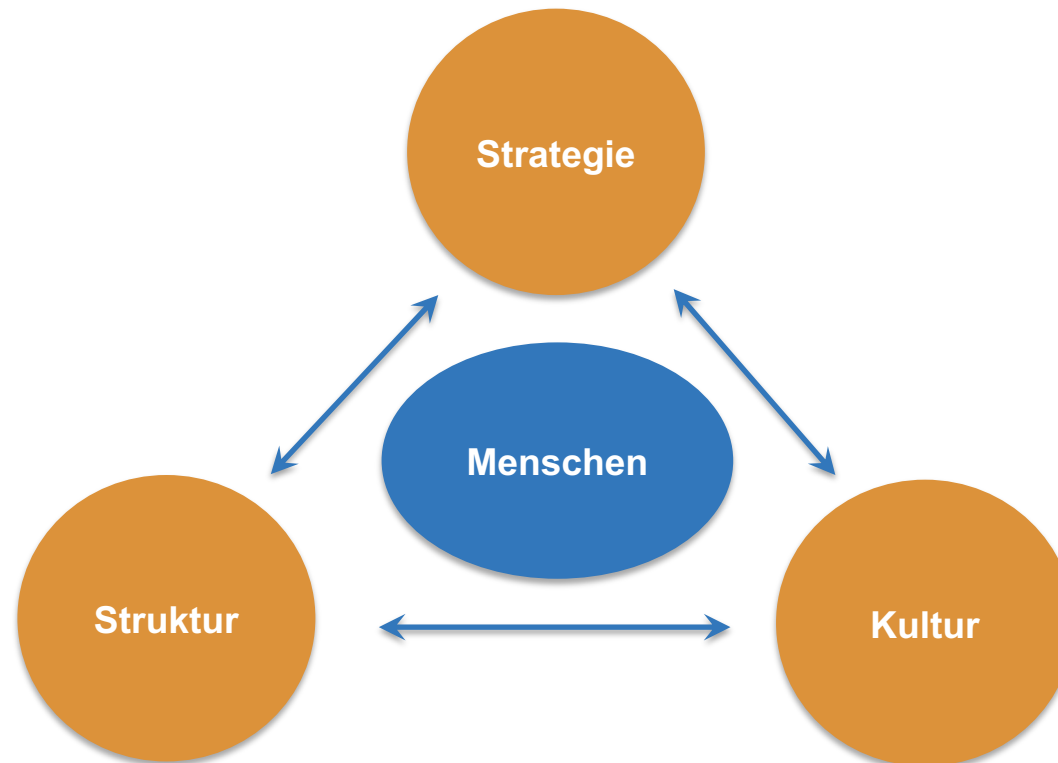
Bei diesem Beispiel konzentrieren wir uns im wesentlichen auf die Dimensionen Management- und Führungspotenzial, Komplexitätsbeherrschung und Unternehmerisches Denken

Exemplarische Übungsbeschreibung

Management Fallstudie – Konfrontation mit abstrakten unternehmerischen Themen

Dialogische Auseinandersetzung mit einem Managementmodell im Rahmen von:

4 Schlüsselbereiche des Managements



Exemplarische Übungsbeschreibung

Management Fallstudie – Konfrontation mit abstrakten unternehmerischen Themen

- **Strukturierte, zielorientierte Bearbeitung aktueller Management-Themen**
 - **Fähigkeit zum Transfer theoretischer Konzepte in die praktische Arbeit**
 - **Überprüfung des Abstraktionsvermögens sowie der Fähigkeit zum Perspektivenwechsel**
 - **Unternehmerisches Denken unter Unsicherheit und Stress**
 - **Kommunikationsfähigkeit in der Auseinandersetzung mit provokativen Fragen**
- **Managementkompetenz**

Exemplarische Übungsbeschreibung

Komplexe Fallstudie – Eine Herausforderung an analytisches und strukturiertes Problemlösen

- **Konkrete Fragestellung, die in eine komplexe Aufgabe führt**
- **Überblick über Komplexität und Erkennen von entscheidenden Variablen notwendig**
- **Erfragen relevanter und Unterscheidung irrelevanter Informationen**
- **Situationsadäquates Einbinden des Interviewers als Informationsquelle im Dialog**
- **Entscheidungsfähigkeit: Analytische und synthetische Fähigkeiten, strukturiertes Vorgehen**
- **Fragefähigkeit, Einbindung von Mitarbeitern und Umgang mit Unsicherheit und Stress**
 - **Management von Komplexität**
 - **Zielorientierung**
 - **Führungskompetenz:**

Operationalisierung: Problemlösekompetenz

Beobachtungsbogen: Komplexe Fallstudie

A) Komplexitätsbeherrschung

–

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 +

Aspekte des Potenzials	Qualitative Anmerkungen	Beispiele für wahrnehmbares Verhalten
Ganzheitliches Denken und Handeln		<ul style="list-style-type: none"> durchschaut komplexe Zusammenhänge bringt seine eigenen Informationen adäquat ein erkennt Struktur der Problematik fragt fehlende Informationen nach
Analytische Fähigkeiten		<ul style="list-style-type: none"> kann das komplexe Problem schnell erfassen strukturiert ungeordnete Inhalte gut erkennt Zusammenhänge der Informationen ordnet dem Problem die richtigen Dimensionen zu (z.B. Clusterung bei Informationssammlung)
Methodenkompetenz		<ul style="list-style-type: none"> hat unterschiedliche Methoden parat geht methodisch vor bezieht sich immer wieder auf die Problemlösestruktur sorgt für Vollständigkeit der Informationen

B) Zielorientierung

–

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 +

Aspekte des Potenzials	Qualitative Anmerkungen	Beispiele für wahrnehmbares Verhalten
Ergebnisorientierung		<ul style="list-style-type: none"> verfolgt im Rahmen der Zeit stets das zu erreichende Ziel liefert zielorientierte Beiträge und Ideen strukturiert zielorientiert und bringt sich in den Problemlöseprozess aktiv ein
Gestaltungswille und Umsetzungsdrang		<ul style="list-style-type: none"> ist ein „Macher“ ergreift die Initiative, treibt die Informationssammlung und Informationsstrukturierung voran

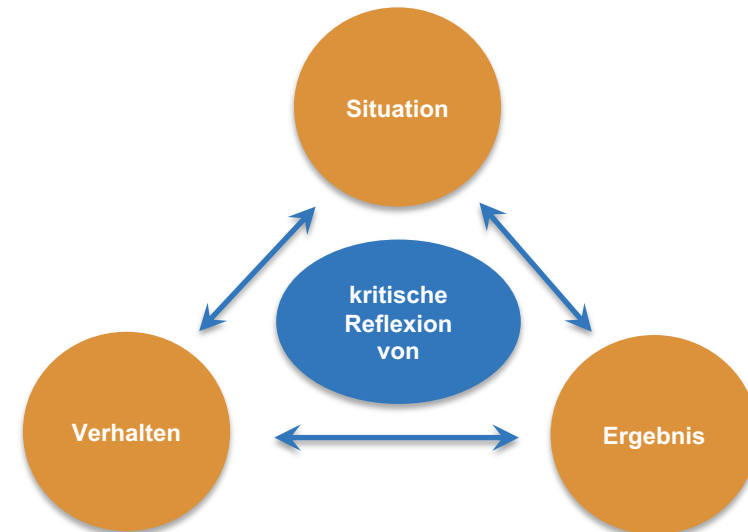


Unterstützung externer Auswahlprozess

Critical Incident zur Führung – Hinterfragen des Führungsstils

- **Allgemeine Thematisierung von Führung**
- **Überleitung zu persönlichen Führungserfahrungen und Modellen**
- **Beschreibung einer führungsrelevanten Herausforderung**
- **Identifikation möglicher Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren**
- **Planung und Beschreibung eines angemessenen Führungsverhaltens**
- **Erwartung möglicher Konsequenzen und Ergebnisse**

➤ **Führungskompetenz**



Exemplarische Übungsbeschreibung

Präsentation – wirkungsvolle Vermittlung von Ideen und Einwandbehandlung

- **Präsentation einer unternehmensrelevanten Thematik (z. B. Auswirkungen der Digitalisierung)**
 - **Strukturierung und mögliche Visualisierung der Thematik**
 - **Verbale und nonverbale Ausdrucksfähigkeit**
 - **Vermittlung eines klaren eigenen Standpunktes, Überzeugen der Gesprächspartner, Demonstration von Durchsetzungsvermögen**
 - **Konfliktfähigkeit im Umgang mit kritischen Einwänden, beispielsweise durch Betriebsrat oder Mitgesellschafter etc.**
- **Führungskompetenz**

Beobachtungsbogen: Präsentation

C) Führungspotenzial

– 1 2 3 4 5 6 7 +

Aspekte des Potenzials	Qualitative Anmerkungen	Beispiele für wahrnehmbares Verhalten
Motivations- und Überzeugungskraft		<ul style="list-style-type: none"> • bezieht den Interviewpartner ein • überzeugt den Interviewer von eigenen Problemlösungsvorschlägen • kann seine Standpunkte mit Enthusiasmus vertreten
Durchsetzungsvermögen		<ul style="list-style-type: none"> • trifft an richtiger Stelle eigene Entscheidungen • verfügt auch bei kritischen Fragen über ein ausreichendes Maß an „Standing“ • geht im erforderlichen Fall auch auf Konfrontation, wagt den Konflikt, versucht ihn aber konstruktiv zu lösen
Kommunikationsfähigkeit		<ul style="list-style-type: none"> • knüpft an vorherige Argumente an • unterstützt Argumente durch angemessene Körpersprache • zeigt unterstützende Gestik, Mimik, hält Blickkontakt • formuliert anschaulich und verständlich
Konfliktfähigkeit / Persönliches Standing		<ul style="list-style-type: none"> • begibt sich nicht sofort in eine Rechtfertigungssituation • setzt sich mit Konflikten konstruktiv auseinander • gibt auch in konfrontativen Phasen nicht auf • verfolgt bei Konflikten stets eine “Win-Win-Strategie”



Dialog / Selbstreflexion / Entwicklung als Chancen des Management Audits

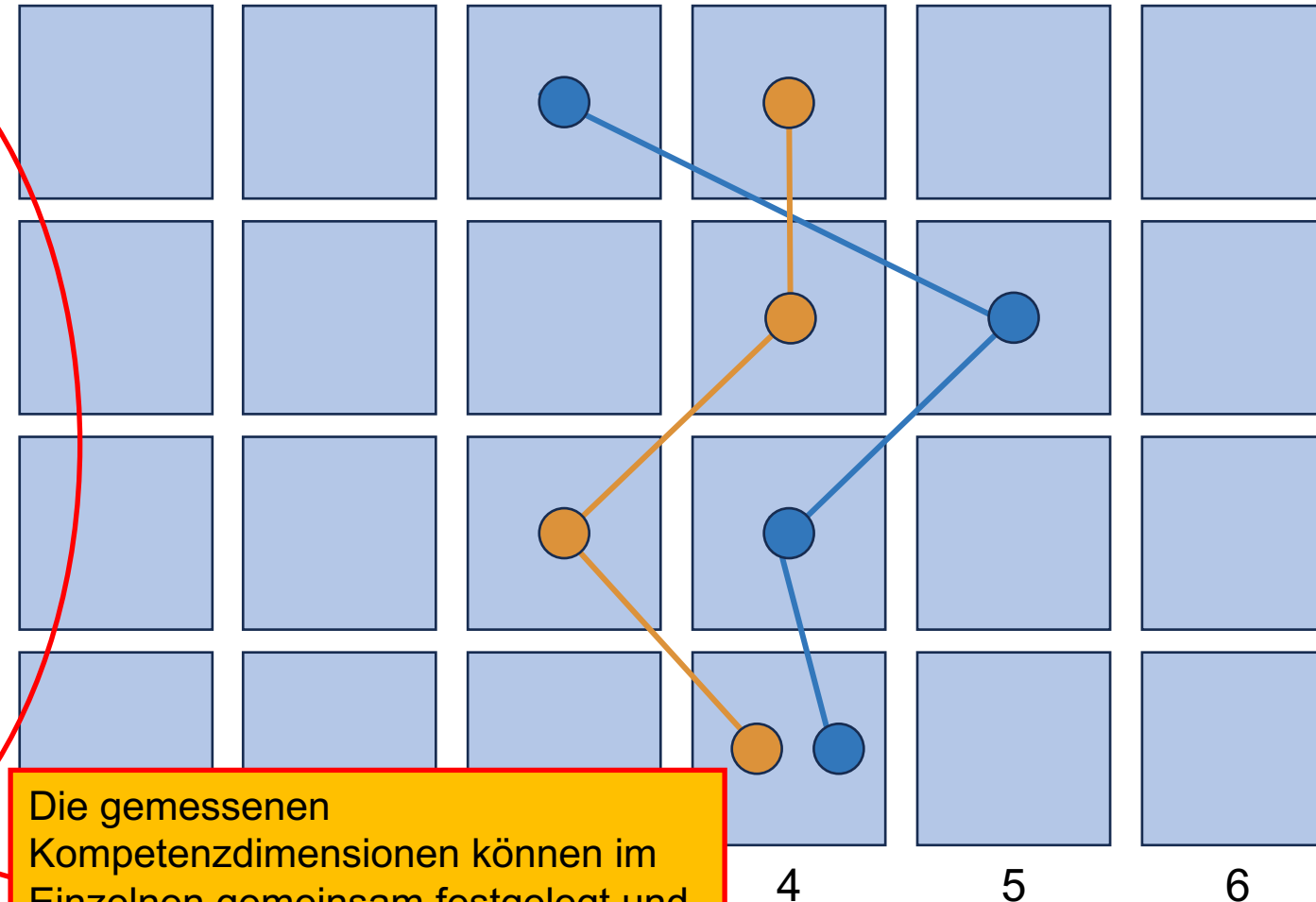
● Anforderungsprofil ● Individuelles Profil

Komplexitäts-
beherrschung

Zielorientierung

Führungspotenzial

Unternehmerisches
Denken



Die gemessenen
Kompetenzdimensionen können im
Einzelnen gemeinsam festgelegt und
modifiziert werden

Weitere Module...

Zusätzliche standardisierte Module

- **Postkorbübung**
- **Leistungstests (Intelligenz, Konzentration etc.)**
- **Motivationstests (Karrieremotivation, Werte-Inventar)**
- **Standardisierte Selbsteinschätzung**
- **Persönlichkeitstests**
- ...

Sechs wichtige psychologische MOTIVE

Empirisch-statistisch aus eine Clusteranalyse

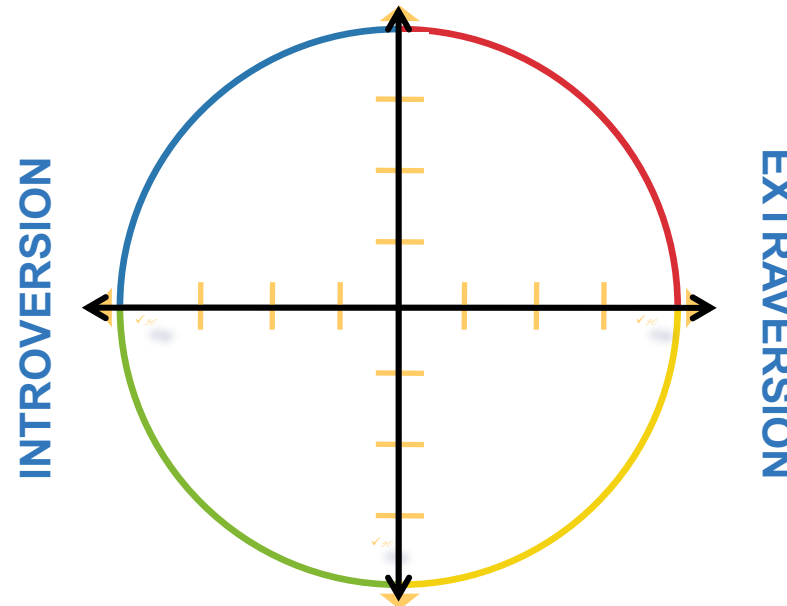
1. Bedürfnis nach **Leistung** – möchte Resultate erzielen und wettbewerbsfähig sein
2. Bedürfnis nach **Wertschätzung** – möchte anerkannt werden und sich gut fühlen
3. Bedürfnis nach **Beeinflussung** – möchte Menschen und Ereignisse kontrollieren und beeinflussen
4. Bedürfnis nach **Zugehörigkeit** – sucht nach Wertschätzung von anderen und möchte Beziehungen schaffen
5. Bedürfnis nach **Unabhängigkeit** – sucht persönliche Freiheit und Handlungsspielraum
6. Bedürfnis nach **Sicherheit** – sucht Sicherheit und Vorhersehbarkeit

Eigenschaften: Introversion versus Extraversion

Woher wir unsere Energie beziehen:

INTROVERSION

ruhig
beobachtend
besonnen
reserviert
vorsichtig
reflektierend
Tiefe
nach innen
gerichtet



EXTRAVERSION

gesprächig
involviert
begeisterungsfähig
enthusiastisch
ausdrucksstark
handlungsorientiert
Breite
nach außen
gerichtet

Eigenschaften: Aufgabenorientiert (Denken) versus Beziehungsorientiert (Fühlen)

Aufgabenorientiert

ergebnisorientiert

strukturfokussiert

herausfordernd

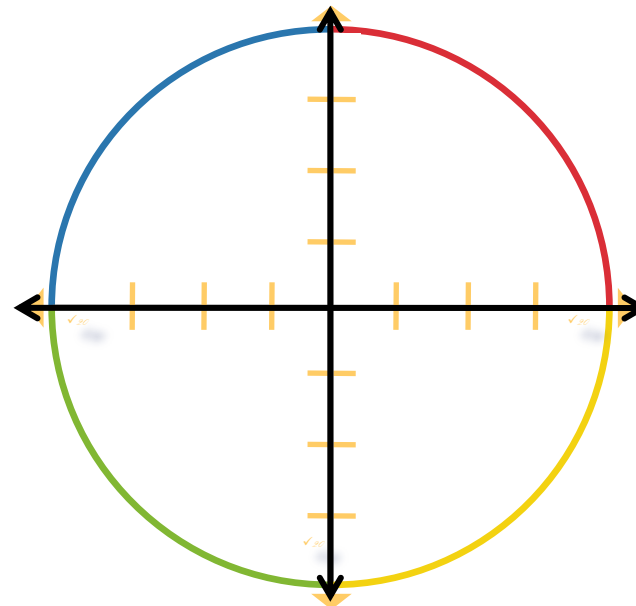
skeptisch

effizienzorientiert

hinterfragend

Ergebnis

Fokus auf die Aufgabe
DENKEN



FÜHLEN
Fokus auf die Beziehung

Beziehungsorientiert

menschenorientiert

harmonisch

unterstützend

akzeptierend

Andere
berücksichtigend

bestätigend

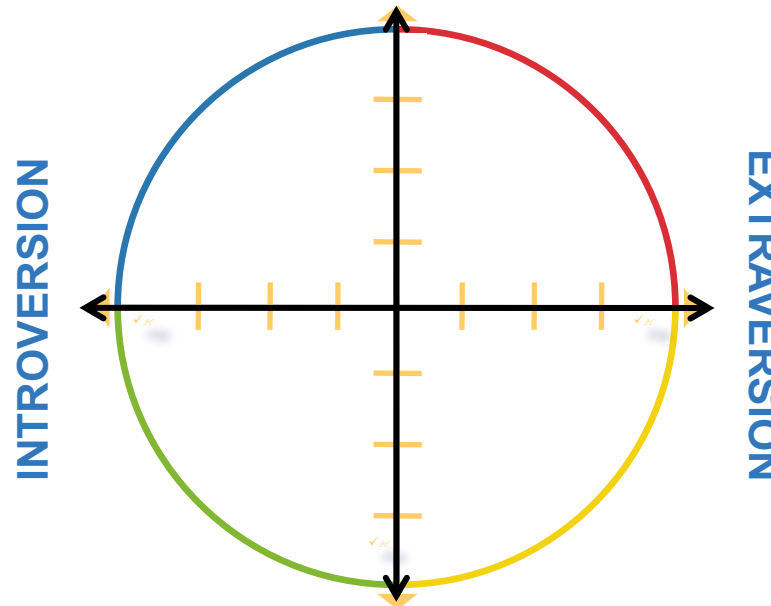
Stimmung

Persönlichkeitstypen:

Gewissenhaftigkeit

Fokus auf die
AUFGABE

Dominanz



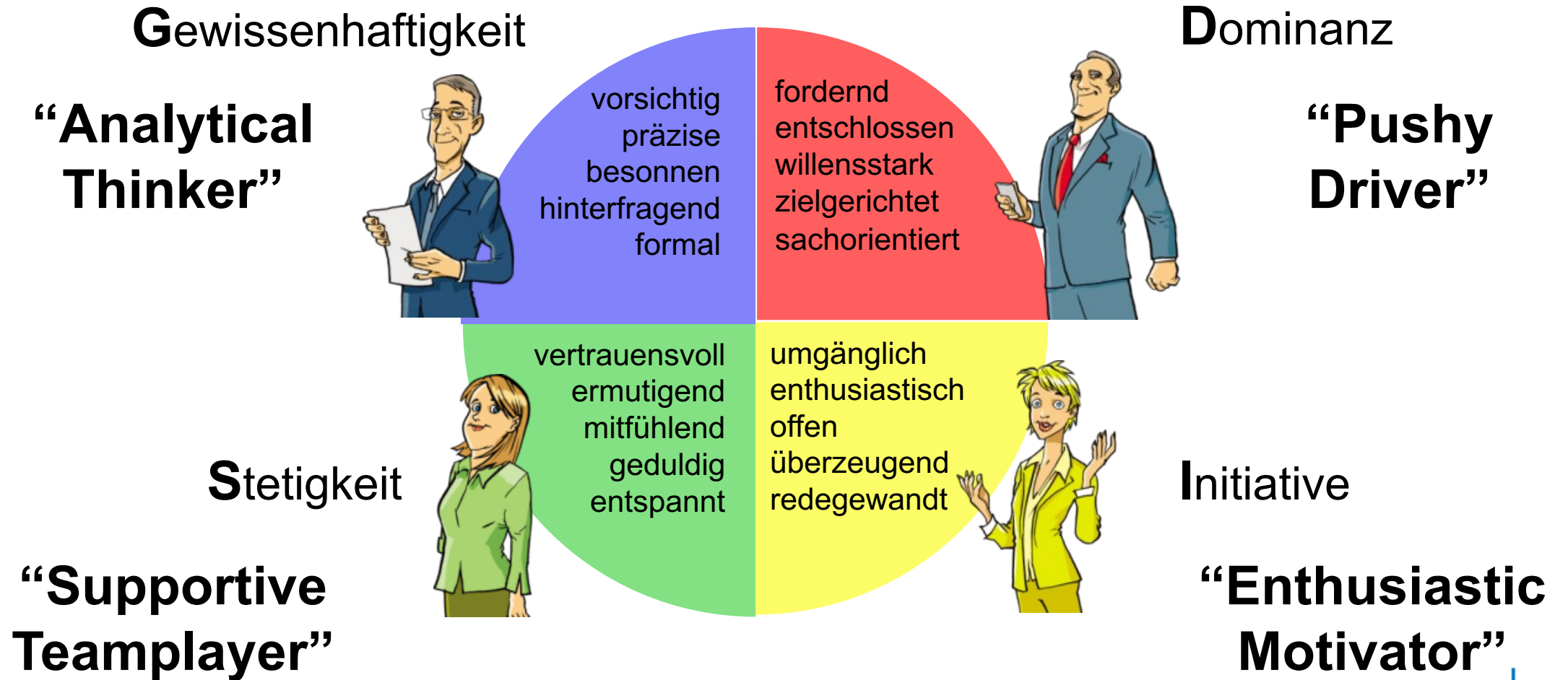
Stetigkeit

Fokus auf die
BEZIEHUNG

Initiative

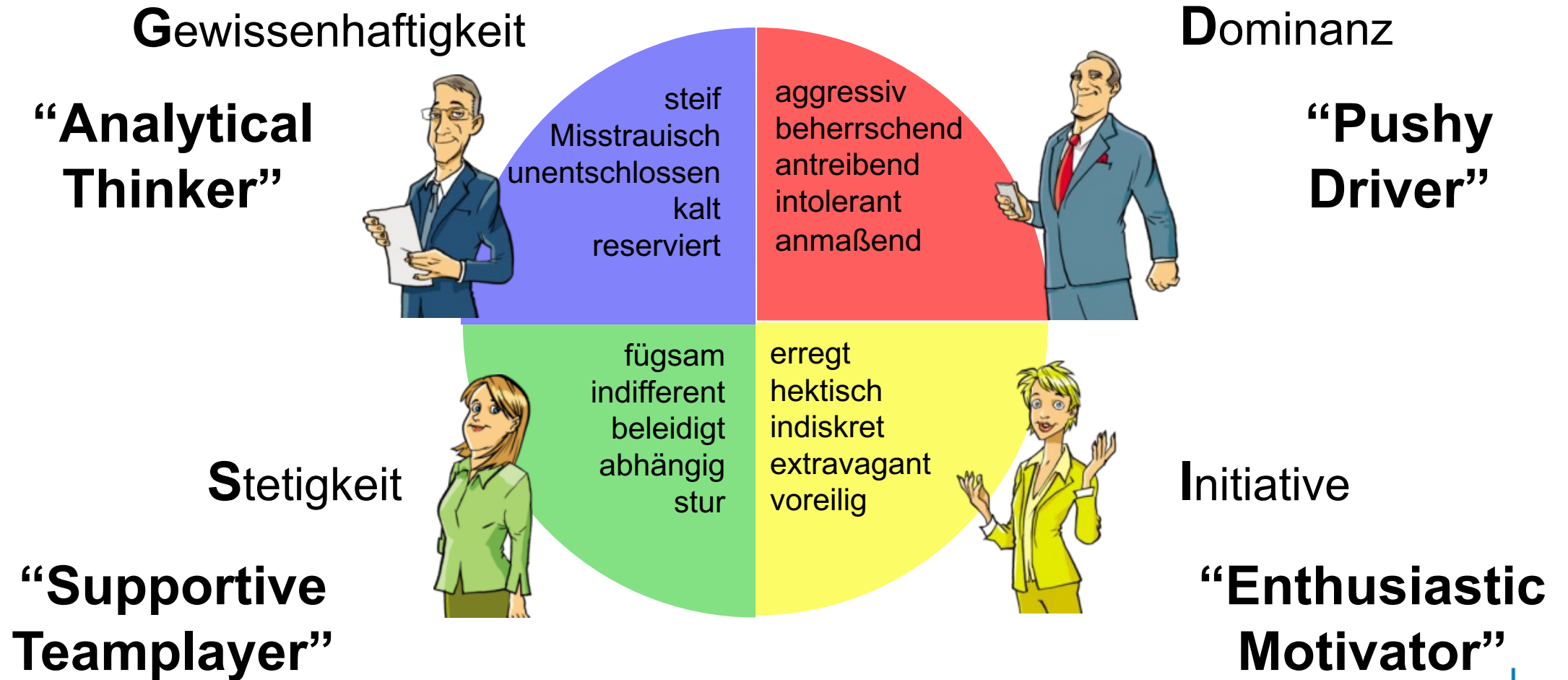
Persönlichkeitstypen: Chancen

Wie wir uns selbst sehen:



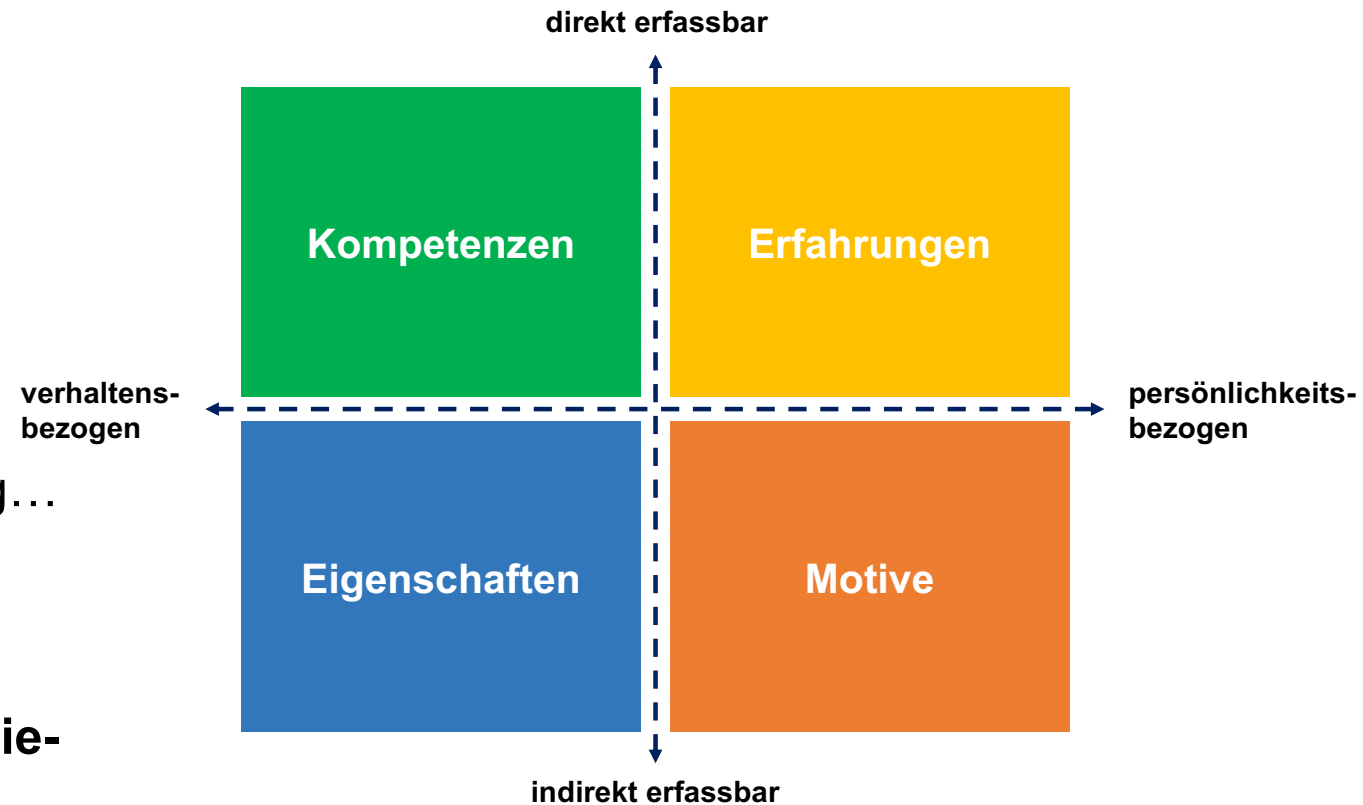
Persönlichkeitstypen: Risiken

Wie uns unser Gegenüber sehen könnte:

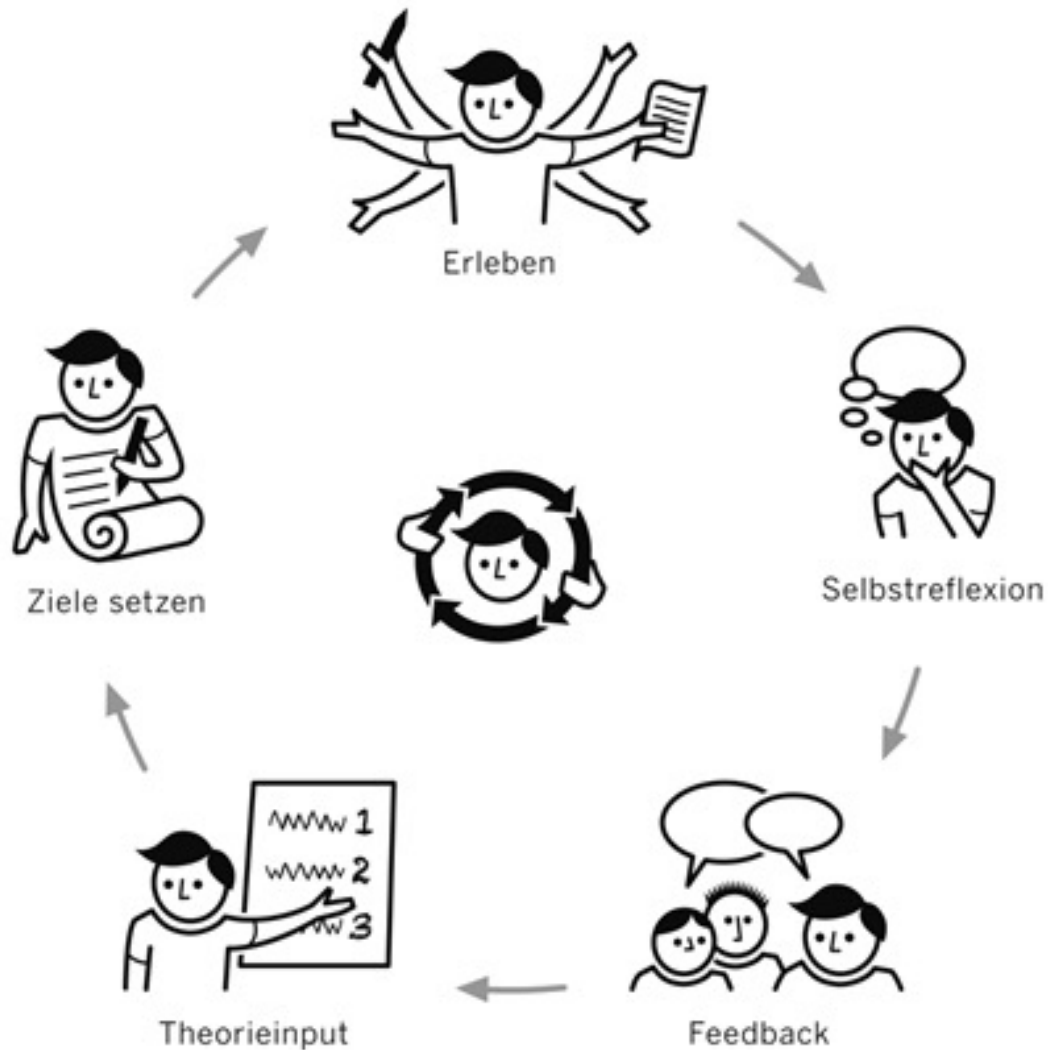


Fazit Management Diagnostik

- akzeptiertes **Anforderungsprofil** als Ausgangslage
- Erfassung der **IST-Profile**
- der einzelnen Führungskräfte
- und des Führungsteams
- als Orientierung...
- als Grundlage für einen gemeinsamen Dialog...
- als Auftakt der individuellen und kollektiven **Entwicklung von Führungskompetenz...**
- zur Erfassung und **Bearbeitung von Synergie- und Konfliktpotential**



Entwicklung des Führungskräfteteams



Herausforderungen im Workshop

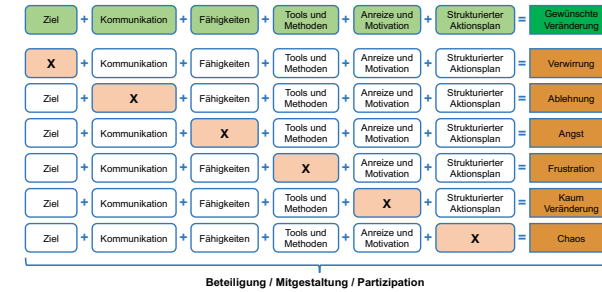
- Erfolgsfaktoren von Führungsteams?
- Was lief gut?
- Wo seht ihr Verbesserungspotential?

Übertragung auf den betrieblichen Alltag

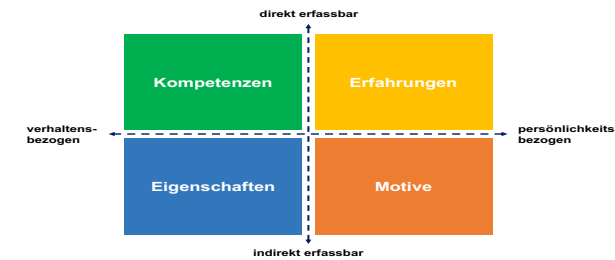
- Stärken und Entwicklungsfelder...
- Herausforderungen...
- Handlungsfelder...
- Wechselseitiges Feedback und Erwartungen...
- Individuelle und teambezogene Lernfelder...

Fazit Unternehmensnachfolge

- stellt als Veränderungsprozess eine **Change-Management Herausforderung** dar...



- erfordert die Evaluierung von **Führungsfähigkeit**...



- benötigt **Führungskräfteentwicklung**...

