

# Gsponer.

## Standortbestimmung auf höchstem Niveau

*Es ist eine altbekannte Tatsache, dass Führungskräfte immer einsamer werden, je höher sie in der firmeninternen Hierarchie angesiedelt sind. Dies gilt auch in Bezug auf Feedback oder Orientierung. Anerkennung wird häufig nach dem Motto «Nichts gesagt, ist Lob genug» vermittelt. Kritik hingegen sehr deutlich formuliert, die selbst «kampf-erprobte» Führungskräfte mit einer Härte trifft, die im schlimmsten Falle im «Packen des Notwendigsten» endet.*

### Recht auf Orientierung

Dass diese Situationsbeschreibung der Realität entspricht, zeigt auch das Beispiel eines grösseren deutschen Unternehmens der Rüstungsindustrie. Für die Entwicklung des Führungsnachwuchses, der so genannten «High Potentials», wird mit Nachwuchsprogrammen, die auf den nächsten Karriereschritt vorbereiten, bestens gesorgt. Persönliche Stärken und Schwächen werden erkannt und gezielt bearbeitet. Haben Führungskräfte jedoch eine bestimmte Hierarchiestufe erreicht, bricht die Unterstützung ihrer Weiterentwicklung jäh ab. Die Ebene unter der Geschäftsführung, zum Teil schon seit Jahrzehnten im Unternehmen, hat selbst nie eine Analyse ihrer persönlichen Fähig- und Fertigkeiten erhalten. Für sie galt vielmehr, dass sie als die besten «Fachleute» auch mit immer grösserer Führungsverantwortung betraut wurden. Gleichzeitig sollten sie die Entwicklung der Führungsnachwuchskräfte unterstützen. Doch bei der eigenen Weiterentwicklung erhielten sie keine Hilfestellungen. Aus dieser Situation heraus entstand der Wunsch nach einer besseren eigenen Orientierung im Sinne einer Standortbestimmung, die diesen «gestandenen Mangerinnen und Managern» Auskunft geben sollte, wie sie ihre individuellen Stärken weiterentwickeln und optimieren können.

### «SPOT» bringt Licht ins Dunkel

Das von der Gsponer Consulting Group International AG entwickelte und speziell auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtete Programm «SPOT» vereinigt die erfolgreichsten Elemente moderner Assessment-Verfahren und bot den Teilnehmern die einmalige Gelegenheit, sich selbst im Hinblick auf die eigene Wirkung als Führungskraft zu testen und so besser kennenzulernen. Ein strukturiertes Vier-Augen-Interview, das sowohl auf die gültigen Anforderungskriterien an die Führungskräfte abgestützt war als auch auf die Ergebnisse eines validierten Testverfahrens, bildete den Schwerpunkt des Programms. Ergänzt wurde es zum einen durch die Verhaltensbeobachtung beim Lösen einer Aufgabenstellung aus dem Führungsalltag und zum anderen durch situative

Gsponer. Consulting Group International AG  
Basel | Berlin | Bern | Frankfurt | Munich | Zurich

www.gsponer.com info@gsponer.com

Basel Headoffice | Huebweg 18, Binningen BL, P.O. Box, CH-4015 Basel | Phone +41 61 306 71 71 | Fax +41 61 306 71 72

# Gsponer.

Verhaltenseinschätzungen. Auf diese Weise entstand ein Fremdbild aus Beratersicht. Weiterhin wurden die beiden Geschäftsführer gebeten, ihre Manager einzuschätzen. Durch diese zweite Fremdbeurteilung konnte das Bild komplettiert werden.

Das erste Feedbackgespräch fand zwischen Berater und Führungskraft statt. Diesem Gespräch folgte der so genannte «Round Table», an dem die beiden Geschäftsführer, der Manager und die Berater teilnahmen. Hauptaugenmerk lag in dieser Phase der Standortbestimmung auf dem Feedback der Geschäftsführer. Dieses war an klare Erwartungen der Geschäftsführung gekoppelt. Für die teilnehmenden Manager war dieses Gespräch der wichtigste Erfolgsfaktor des Gesamt-Projektes, da für viele zum ersten Mal in einer bis zu diesem Zeitpunkt nicht gekannten Klarheit konstruktives Feedback sowie Erwartungen des Management geäußert wurden. Beides zusammen genommen mündet nun in einen individuellen und für alle gültigen Massnahmenplan, der im Laufe dieses Jahres umgesetzt wird. Somit sorgte «SPOT» – wie ein Leuchtturm – für deutlich mehr Orientierung und Klarheit.