

# Inhaltsverzeichnis

<i>Verzeichnis der Materialien zum Download</i> . . . . .	V
<i>Über dieses Buch</i> . . . . .	XIII
<b>1 Managementdiagnostik und Personalpsychologie</b> . . . . .	1
<b>2 Anforderungen an Führungskräfte und Manager</b> . . . . .	7
2.1 Kontextbezogene Einflüsse auf Führen und Managen . . . . .	7
2.2 Erstellung eines Anforderungsprofils . . . . .	9
2.3 Kriterien für Anforderungsdimensionen . . . . .	12
2.4 Potenziale, Kompetenzen und Performance – Bausteine von Anforderungen . . . . .	13
2.4.1 Ebene der Potenziale . . . . .	14
2.4.2 Ebene der Kompetenzen . . . . .	16
2.4.3 Ebene der Performance . . . . .	22
<b>3 Wiener Kompetenzmodell®</b> . . . . .	25
3.1 AUSSEN – Funktionalität einer Führungskraft . . . . .	28
3.1.1 Soziale Kompetenz . . . . .	29
3.1.2 Aufgabenkompetenz . . . . .	32
3.1.3 Fachkompetenz . . . . .	35
3.1.4 Entwicklung der Funktionalität . . . . .	37
3.2 INNEN – persönliche Substanz einer Führungskraft . . . . .	38
3.2.1 Selbstvertrauen . . . . .	38
3.2.2 Belastbarkeit und Energie . . . . .	49
3.2.3 Motivation . . . . .	54
3.3 Ausgewählte Wirkzusammenhänge des Wiener Kompetenzmodells® . . . . .	62
3.3.1 Emotionale Intelligenz . . . . .	62
3.3.2 Burnout . . . . .	66
<b>4 Führen auf verschiedenen Hierarchiestufen</b> . . . . .	71
4.1 Evolution einer Führungskraft . . . . .	71
4.2 Wiener Management Grid® . . . . .	76
4.2.1 FÜHREN – Beziehungen gestalten . . . . .	77
4.2.2 MANAGEN – Ergebnisse erreichen . . . . .	79
4.2.3 Wiener Management Grid® und Evolution einer Führungskraft . . . . .	81
4.2.4 Wiener Management Grid® in der Anwendung . . . . .	83

<b>5</b>	<b>Instrumente und Verfahren der Managementdiagnostik</b> . . . . .	87
5.1	Instrumente der Managementdiagnostik. . . . .	87
5.1.1	Selbstbildfokussierte Instrumente . . . . .	88
5.1.2	Fremdbildfokussierte Instrumente . . . . .	89
5.1.3	Selbstfokussierte Instrumente . . . . .	90
5.1.4	Treffsicherheit der Instrumente . . . . .	91
5.2	Verfahren der Managementdiagnostik . . . . .	96
<b>6</b>	<b>Managementdiagnostik und Unternehmensentwicklung</b> . . . . .	103
6.1	Kultur und Strategie . . . . .	103
6.1.1	Managementdiagnostik und Unternehmensstrategie . . . . .	104
6.1.2	Managementdiagnostik und Unternehmenskultur. . . . .	104
6.2	Managementdiagnostik und Prozessberatung . . . . .	107
6.3	Beteiligte im Beratungsprozess . . . . .	108
6.3.1	Beraterhaltungen . . . . .	109
6.3.2	Phasen im Beratungsprozess . . . . .	111
<b>7</b>	<b>Potenzialorientierte Managementdiagnostik</b> . . . . .	117
7.1	Allgemeines . . . . .	117
7.1.1	Fragestellungen der potenzialorientierten Managementdiagnostik. . . . .	118
7.1.2	Potenzialorientierte Managementdiagnostik und Wiener Kompetenzmodell® . . . . .	121
7.1.2.1	Soziale Kompetenz – ICH- und WIR-Kraft. . . . .	122
7.1.2.2	Soziale Kompetenz – INNEN und AUSSEN. . . . .	125
7.1.2.3	Aufgabenkompetenz – DENKEN und TUN . . . . .	126
7.1.2.4	Aufgabenkompetenz – VERÄNDERN und BEWAHREN . . . . .	130
7.2	Potenzialanalyse . . . . .	132
7.2.1	Persönlichkeitstests als Potenzialanalyse . . . . .	132
7.2.2	Praxisbeispiel 1: Führungskräfteentwicklung – Potenzialanalyse Potenzialfokus 1 . . . . .	137
A	Angebotserstellung – Versicherung mit 1600 Mitarbeitern . . . . .	137
A.1	Beteiligte . . . . .	138
A.2	Überlegungen des Beraters . . . . .	138
B	Angebotspräsentation . . . . .	139
C	Konzeptionsphase. . . . .	139
D	Verfahren Potenzialanalyse . . . . .	140
D.1	Instrumente der Potenzialanalyse . . . . .	140
D.2	Ablauf der Potenzialanalyse . . . . .	141
D.2.1	Nominierung . . . . .	141
D.2.2	Externe Potenzialanalyse. . . . .	142
D.2.3	Transfer I . . . . .	156

D.2.4	Hearing . . . . .	159
D.2.5	Transfergespräche . . . . .	161
E	Evaluierung . . . . .	161
G	Nachbetrachtung des Beraters . . . . .	164
7.2.3	Praxisbeispiel 2: Managerentwicklung – Potenzialanalyse Potenzialfokus 2 . . . . .	165
A	Angebotserstellung – Internationales Finanzdienstleistungs- unternehmen mit 15000 Mitarbeitern . . . . .	165
A.1	Beteiligte . . . . .	166
A.2	Überlegungen des Beraters . . . . .	166
B	Angebotspräsentation . . . . .	166
C	Konzeptionsphase . . . . .	167
D	Verfahren Potenzialanalyse . . . . .	167
D.1	Instrumente der Potenzialanalyse . . . . .	167
D.2	Ablauf der Potenzialanalyse . . . . .	168
D.2.1	Kick-off . . . . .	168
D.2.2	Nominierung mittels Potenzialeinschätzung . . . . .	168
D.2.3	Externe Potenzialanalyse . . . . .	169
D.2.4	Ergebniskonferenz . . . . .	174
D.2.5	Transfergespräche . . . . .	174
E	Evaluierung . . . . .	174
F	Nachbetrachtung des Beraters . . . . .	175
7.3	Development-Center . . . . .	177
7.3.1	Praxisbeispiel 3: Development-Center . . . . .	180
A	Angebotserstellung – Einstiegsmodul für eine Führungs- kräfteausbildung . . . . .	180
A.1	Beteiligte . . . . .	180
A.2	Überlegungen des Beraters . . . . .	180
B	Angebotspräsentation . . . . .	181
C	Konzeptionsphase . . . . .	181
D	Verfahren Development-Center . . . . .	181
D.1	Instrumente des Development-Centers . . . . .	181
D.2	Ablauf des Development-Centers . . . . .	181
D.2.1	Rollenspiele und Übungen . . . . .	184
D.2.2	Wiener Potenzialanalyse® 16 Führung . . . . .	188
D.2.3	Entwicklungsplan . . . . .	191
E	Evaluierung . . . . .	193
F	Nachbetrachtung des Beraters . . . . .	194
<b>8</b>	<b>Kompetenzorientierte Managementdiagnostik . . . . .</b>	<b>197</b>
8.1	Allgemeines . . . . .	197
8.1.1	Fragestellungen der kompetenzorientierten Managementdiagnostik . . . . .	198

8.2	Assessment-Center . . . . .	200
8.2.1	Praxisbeispiel 4: Assessment-Center. . . . .	203
	A Angebotserstellung – Großhandel und Einzelhandelskette mit 1300 Mitarbeitern . . . . .	203
	A.1 Beteiligte . . . . .	203
	A.2 Überlegungen des Beraters . . . . .	204
	B Angebotspräsentation . . . . .	204
	C Konzeptionsphase. . . . .	205
	D Verfahren Assessment-Center . . . . .	206
	D.1 Instrumente des Assessment-Centers . . . . .	206
	D.2 Ablauf des Assessment-Centers . . . . .	207
	D.2.1 Ausschreibung . . . . .	208
	D.2.2 Vorselektion . . . . .	208
	D.2.3 Assessment-Center. . . . .	209
	D.2.4 Abschlussgespräch mit Vorstand . . . . .	218
	D.2.5 Einschulungsphase . . . . .	218
	E Evaluierung . . . . .	218
	F Nachbetrachtung des Beraters . . . . .	219
8.3	360°-Feedback . . . . .	220
8.3.1	Praxisbeispiel 5: 360°-Feedback. . . . .	223
	A Angebotserstellung – Internationales Produktionsunternehmen mit 1200 Mitarbeitern . . . . .	223
	A.1 Beteiligte . . . . .	223
	A.2 Überlegungen des Beraters . . . . .	223
	B Angebotspräsentation . . . . .	224
	C Konzeptionsphase. . . . .	225
	D Verfahren 360°-Feedback . . . . .	226
	D.1 Anforderungsprofil . . . . .	226
	D.2 Ablauf des 360°-Feedbacks . . . . .	229
	D.2.1 Information . . . . .	229
	D.2.2 Einladung der Feedbackgeber . . . . .	229
	D.2.3 Feedback abgeben . . . . .	230
	D.2.4 Auswertung . . . . .	230
	D.2.5 Feedbackgespräch. . . . .	234
	E Implementierung und Anwendung. . . . .	236
	F Evaluierung . . . . .	236
	G Nachbetrachtung des Beraters . . . . .	236
8.4	Führungskräfte-Feedback . . . . .	240
8.4.1	Praxisbeispiel 6: Führungskräfte-Feedback . . . . .	240
	A Angebotserstellung – Verwaltungsbehörde mit 1900 Mitarbeitern . . . . .	240
	A.1 Beteiligte . . . . .	240

A.2	Überlegungen des Beraters . . . . .	240
B	Angebotspräsentation . . . . .	241
C	Konzeptionsphase. . . . .	241
D	Verfahren Führungskräfte-Feedback. . . . .	241
D.1	Führungskräfteleitbild. . . . .	241
D.2	Ablauf des Führungskräfte-Feedbacks . . . . .	243
D.2.1	Information . . . . .	244
D.2.2	Feedback abgeben . . . . .	244
D.2.3	Auswertung . . . . .	244
D.2.4	Ergebnisbesprechung . . . . .	245
D.2.5	Maßnahmen. . . . .	245
E	Evaluierung . . . . .	246
F	Nachbetrachtung des Beraters . . . . .	247
<b>9</b>	<b>Performanceorientierte Managementdiagnostik. . . . .</b>	<b>249</b>
9.1	Allgemeines . . . . .	249
9.1.1	Fragestellungen der performanceorientierten Managementdiagnostik. . . . .	251
9.2	Management-Audit . . . . .	252
9.2.1	Praxisbeispiel 7: Management-Audit . . . . .	256
A	Angebotserstellung – Internationales Tourismus- unternehmen mit 4000 Mitarbeitern. . . . .	256
A.1	Beteiligte . . . . .	256
A.2	Überlegungen des Beraters . . . . .	257
B	Angebotspräsentation . . . . .	257
C	Verfahren Management-Audit . . . . .	257
C.1	Instrumente des Management-Audits. . . . .	257
C.2	Ablauf des Management-Audits. . . . .	259
C.2.1	Workshop mit der Geschäftsführung . . . . .	259
C.2.2	Kick-off . . . . .	259
C.2.3	Wiener Performance Analyse® Teil I. . . . .	260
C.2.4	Feedbackgespräch Teil I . . . . .	261
C.2.5	Wiener Performance Analyse® Teil II . . . . .	262
C.2.6	Feedbackgespräch Teil II . . . . .	262
C.2.7	Ergebnispräsentation Geschäftsführung . . . . .	262
C.2.8	Transfer . . . . .	264
D	Evaluierung . . . . .	264
E	Nachbetrachtung des Beraters . . . . .	264
9.3	Teamanalyse. . . . .	267
9.3.1.	Praxisbeispiel 8: Teamanalyse als Performancemessung . . . . .	269
A	Angebotserstellung – Pharmakonzern mit 3700 Mitarbeitern. . . . .	269

## **XII** Inhaltsverzeichnis

A.1	Beteiligte . . . . .	270
A.2	Überlegungen des Beraters . . . . .	270
B	Angebotspräsentation . . . . .	271
C	Teamanalyse als Performancemessung . . . . .	271
C.1	Instrumente der Teamanalyse zur Performancemessung . . . . .	271
C.2	Ablauf der Teamanalyse als Performancemessung . . . . .	272
C.2.1	Kick-off I . . . . .	272
C.2.2	Kick-off II . . . . .	272
C.2.3	Analysephase . . . . .	273
C.2.4	Ergebnispräsentation . . . . .	276
C.2.5	Transfer . . . . .	278
D	Nachbetrachtung des Beraters . . . . .	278
 <i>Ausblick</i> . . . . .		 281
 <b>Anhang</b> . . . . .		 285
 <i>Die Durchführung der Wiener Potenzialanalyse® 16 Führung</i> . . . . .		 285
<i>Literaturverzeichnis</i> . . . . .		295
<i>Stichwortverzeichnis</i> . . . . .		297
<i>Zum Autor</i> . . . . .		299