



HIGH PERFORMER ASSESSMENT

High Performer Assessment



Führung als Erfolgsfaktor

Führung ist ein Erfolgsfaktor, der dann seine volle Wirkung entfaltet, wenn die Organisation ihn zum zentralen Thema macht. Ausgerichtet an anspruchsvollen Standards und ohne falsche Kompromisse.

Die Organisation ist dann erfolgreich, wenn sie die Bewertung der Führungsleistung kontinuierlich und konsequent durchführt. Wenn kein Stillstand zugelassen wird, sondern Führung ständig verbessert wird. Wenn es gelingt, die Potentiale der Hochleister richtig auszuschöpfen durch richtigen Einsatz und nachhaltige Entwicklung in allen

Ebenen. Führungskräfte sind am stärksten, wenn sie die Verantwortung für Aufgabenbereiche haben, die ihnen entsprechen, wenn sie ihre Entwicklungshebel kennen und eigenverantwortlich daran arbeiten. Und sie sind erfolgreicher, wenn es ihnen gelingt, die Teamenergie der Kollegen zu nutzen.

ITO Nachhaltige Entwicklung von Höchstleistung

- Führungs-Kraft in allen Ebenen
- Nachhaltigkeit in der Führungsbewertung
- Management Fusionen
- Leadership Assessment
- Nachfolgeplanung
- High Potentials – Laufbahnplanung
- DCs für Experten
- Individualisierte Trainingsplanung für Key Performer

Unsere Lösung

Wir fokussieren auf effektive Bewertungs- und Feedbackprozesse, die den optimalen Einsatz von High Performern sichern und deren individuelle Entwicklung intensivieren. Bis ins kleinste Detail durchdachte Instrumente und erfahrene Entwicklungsdiagnostiker sorgen dafür, dass nachhaltige Entwicklungsimpulse sowohl für das Führungssystem als auch für die High Performer gesetzt werden.

Beurteilung von Führungskräften

Ein zentraler Schlüssel für die Beurteilung von Führungskräften besteht darin, zu wissen, welche Kompetenzen tatsächlich für den Unternehmenserfolg ausschlaggebend sind. Und diese dann auch richtig zu evaluieren.

Der direkte Vorgesetzte hat meistens den besten Einblick in die Leistungserbringung und Kompetenzen von Führungskräften. Allerdings ist er vor Einseitigkeiten in der Beurteilung nicht gefeit. 360° Beurteilungen können zur Objektivität bei der Kompetenzbeurteilung beitragen und sind äußerst nützlich, wenn diese von den Führungskräften als Feedback für den eigenen Entwicklungsprozess genutzt werden. Als Instrument einer reinen Leistungsbeurteilung sind 360° Befragungen jedoch kritisch zu bewerten. Nach unserer Erfahrung bewährt sich für die kontinuierliche Beurteilung der Führungskräfte das Mehraugenprinzip in strukturierten Förderkonferenzen, d.h. eine bereichs-

übergreifende Bewertung durch die übergeordnete Ebene, in der diese als Korrektiv zum direkten Vorgesetzten tätig werden kann.

Äußerst wirkungsvoll ist in diesen Zusammenhang die Forced Ranking Leadership Evaluation, da sie Bewertungen wie kein anderes System auf den Punkt bringt und eine kritische und reflektierende Auseinandersetzung mit der Führungsleistung fördert. Der Forced Ranking Prozess muss klar strukturiert sein und idealerweise digital unterstützt.

Nachfolgeplanung

Kaum etwas ist für ehrgeizige Leistungsträger demotivierender, als das Gefühl, dass Besetzungen im Unternehmen nicht nach professionellen Kriterien erfolgen. Eine transparente Besetzungspolitik sorgt – neben überzeugenden Besetzungen – für ein faires Wettbewerbsklima und Motivation für Entwicklung.

Obwohl es allgemein bekannt ist, dass Leistung in der bestehenden Position nicht a priori einen Karrieresprung rechtfertigt, werden immer wieder Führungspositionen nur nach dem Leistungsprinzip besetzt. So werden beispielsweise die besten Fachkräfte zu ineffizienten Führungskräften gemacht oder vom Team hochgeschätzte Teamleiter zu überforderten Bereichsleitern. Die Gründe dafür sind mehrfache. Führungskarriere als Belohnung für Leistung, Angst vor Abwanderung und fehlende Bindungsalternativen, kurzfristige oder fehlende Nachfolgeplanung.

Leistung ist natürlich eine Voraussetzung für Karriere, aber kein hinreichender Indikator, entscheidend ist eine zuverlässige Potenzialeinschätzung.

Das Potenzial einer Person wird in doppelter Hinsicht analysiert: Wir unterscheiden zwischen Führungspotenzial, das jemand auf Grund der vorhandenen Kompetenzen hat und dem Wachstumspotenzial, d.h. der Möglichkeit, das vorhandene Potenzial auszubauen.

Führungskompetenzen

Führung	1	2	3	4	5
Management	1	2	3	4	5
Unternehmergeist	1	2	3	4	5
Strategie & Konzeption	1	2	3	4	5
Kooperation & Kommunikation	1	2	3	4	5

Wachstumspotential

L-Factors¹

Lern- und Entwicklungsmotivation	1	2	3	4	5
Kognitive Fähigkeiten	1	2	3	4	5
Emotionale Fähigkeiten	1	2	3	4	5

S-Factors²

Leistungsantrieb	1	2	3	4	5
Selbstbehauptung	1	2	3	4	5
Belastbarkeit und Ausdauer	1	2	3	4	5
Ambiguitätstoleranz	1	2	3	4	5

High Potentials – Laufbahnplanung

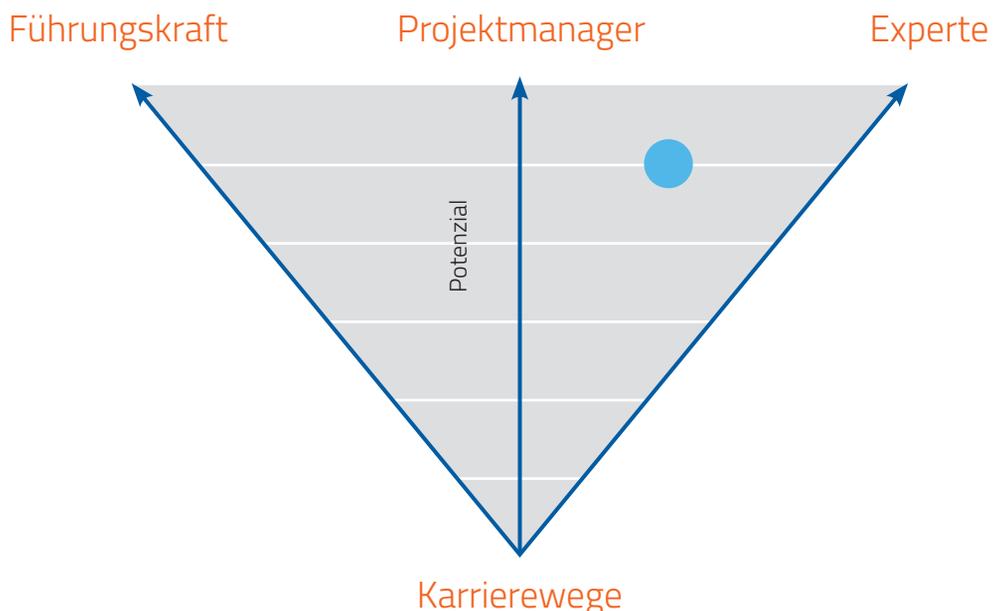
Es ist uns ein zentrales Anliegen, dass im Unternehmen ein Umfeld geschaffen wird, das die Initiative und Entwicklung von Hochbegabten zulässt und fördert. Sodass Talente selbst Akteure und Gestalter ihrer Entwicklung werden.

ITO hat für Talente spezifische Development Center entwickelt und ist mit seinem Analysesystem äußerst erfolgreich darin, individuelle Begabungen zu erkennen und Laufbahnoptionen zu definieren.

Talentprogramme müssen auf die eine oder andere Weise festlegen, wer an differenzierten Analysen teilnehmen darf. Es ist wichtig, bereits den ersten Schritt der „Vorauswahl“ richtig zu setzen. Bei der internen Auswahl durch die direkten Vorgesetzten gehen leicht die kritischen Persönlichkeiten oder Konkurrenten verloren.

Nicht jeder hochintelligente oder leistungsstarke Experte / Mitarbeiter hat Führungspotenzial und nur manche haben die Begabung sich zu einer generalistischen erfolgreichen Führungskraft zu entwickeln.

Und nicht immer stimmen die Selbstbilder und Erwartungen der Talente mit den Fremdbildern überein. Durch hohe Professionalität in der Analyse und Transparenz sorgen wir in Beratungsgesprächen für Akzeptanz der Ergebnisse und Motivation für die eigene Weiterentwicklung. Im Vorfeld beraten wir Sie darin, Rahmenbedingungen und Strukturen zu schaffen, die Talente im Entwicklungsprozess zu Gewinnern machen.





Unternehmensfusion

Wir erarbeiten professionelle Entscheidungsgrundlagen für die optimale Besetzung von Führungs- und Schlüsselpositionen. Und aktivieren Entwicklungshebel für die Zusammenarbeit.

Um Konflikte zu vermeiden, wird bei Fusionen die Entscheidung für Positionen zu oft nach außen verlagert und dabei übersehen, dass gerade in der konstruktiven Auseinandersetzung die besten Chancen liegen, ein gemeinsames Führungsbild zu entwickeln sowie ein tieferes Verständnis für eventuelle Unterschiede in der Führungskultur zu gewinnen.

Es ist sinnvoll, in der ersten Ebene mit individuellen Audits zu beginnen und die Analyse zur Gänze einem neutralen

Externen zu übergeben. Spätestens dann, wenn die erste Ebene besetzt ist, kann diese in den Entscheidungsprozess miteingebunden werden. Durch ein klar strukturiertes Setting mit professioneller Steuerung und fachlicher Beratung können die Führungskräfte gemeinsame Bewertungsmuster entwickeln, die neben den Kompetenzen auch Werthaltungen inkludieren. Der externe Berater unterstützt durch vertiefte Diagnostik das Führungsteam in der Entscheidungsfindung.

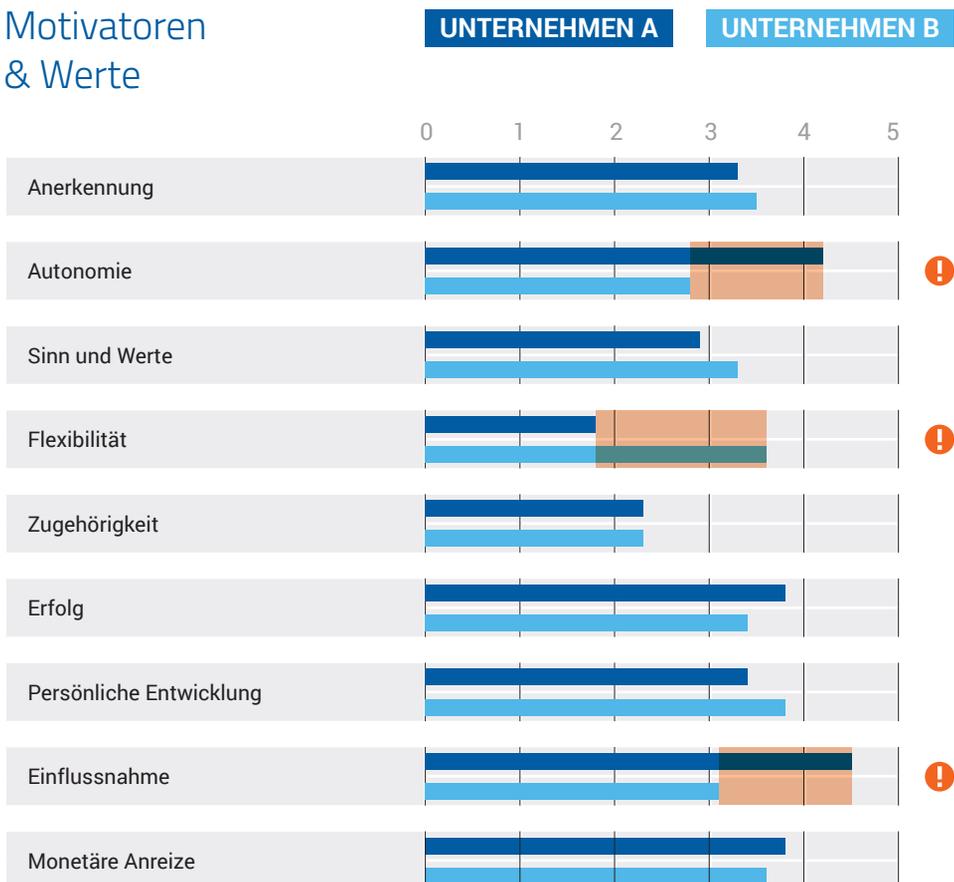
Unternehmensfusion – Führungskultur

Die unterschiedlichen Motivations- und Wertstrukturen von Organisationen sind eine wesentliche Herausforderung bei der Stellenbesetzung in Unternehmensfusionen. Diese Kulturmuster sind in den Führungskräften verankert und wirken sich massiv auf die Handlungen und Entscheidungen der Führungskräfte aus.

Wenn Führungskräfte in fusionierenden Unternehmen auditiert werden, sind oftmals nur die Unterschiede in den Kompetenzen Ziel der Analyse. Das reicht aber nicht, wenn man rasch ein aufeinander abgestimmtes Führungsteam haben und leistungsmindernde Dissonanzen vermeiden

will: Die Frage ist, welche Personen repräsentieren zusätzlich zu den geforderten Kompetenzen am besten die gewünschte Motivations-, bzw. Wertstrukturen und welche Unterschiede ist man bereit zu tolerieren.

Motivatoren & Werte

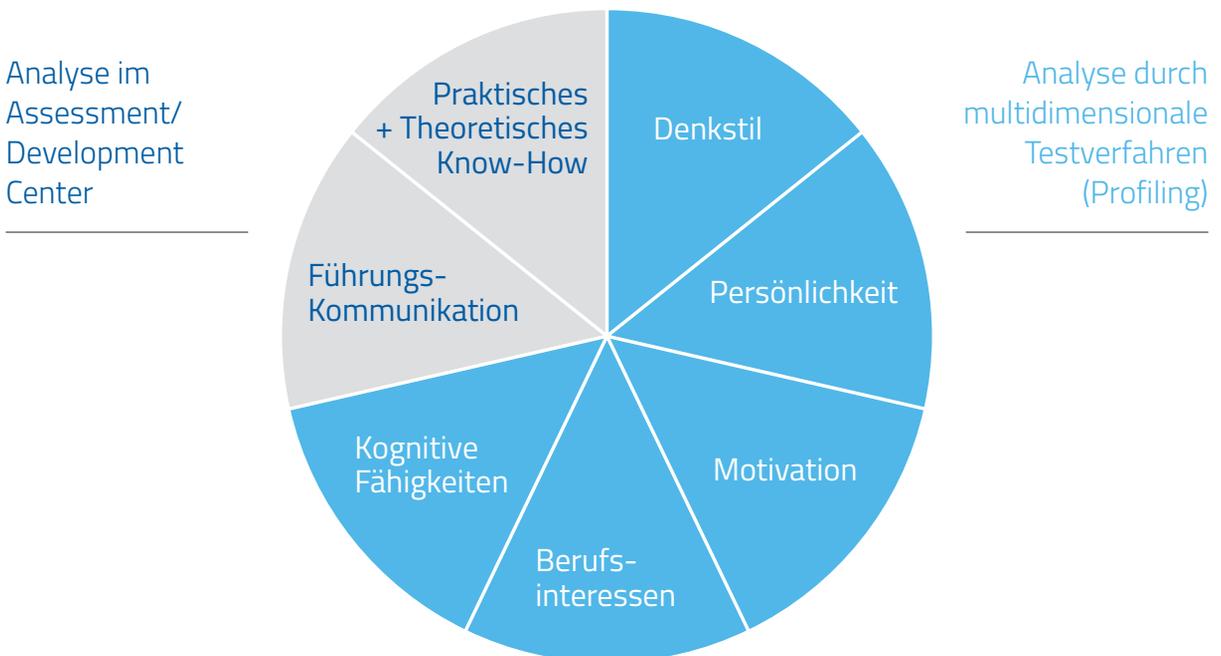


Die Methode von ITO Leadership und Development Centern

ITO Instrumente sind durch den Anspruch bestimmt, maximale Validität der Ergebnisse zu erzielen, und nachhaltig spürbare Entwicklung in die Wege zu leiten.

Alle Studien der letzten Jahre zeigen, dass ein Methodenmix in der Analyse von Personen die beste Prognosefähigkeit erzielt. Dieses Ergebnis ist an sich nicht überraschend, da mehr Information über eine Person in aller Regel ein besseres Verständnis ermöglichen sollte. Entscheidend ist aus unserer Sicht, welche Information man in welcher Qualität zusammenführt.

Persönlichkeitsaussagen aus Persönlichkeitstests geben ein begrenztes Bild der Person wieder. Aus Erfahrung wissen wir, dass Motivatoren und Interessen ebenso essentiell sind wie beobachtbares Verhalten oder kognitive Fähigkeiten.



ITO Diagnostik: der Blick hinter das Offensichtliche

Analyseergebnisse sind immer eine Intervention, die richtig gesetzt werden muss. Die professionelle Analyse von persönlichen Mustern und deren Bedeutung für die Entwicklung zeichnen ITO Berater aus. Neben Beobachtung und Interview, sowie Daten aus dem Unternehmen, greifen die Berater auf einen komplexen Datenpool zu, der durch ein multidimensionales Profilingverfahren generiert wird. Die Kunst der Diagnostik ist es dann, die Erkenntnisse so zu vermitteln, dass sie zum nachhaltigen Anstoß für Entwicklung werden.

In einem Onlineverfahren führt ITO fünf Analyseperspektiven durch und in einem übergreifenden Bericht zusammen. Die Komplexität der Daten macht es möglich, Zusammenhänge und Einflussfaktoren zu erkennen, die nicht auf den ersten Blick sichtbar sind. In der Kombination dieser Erkenntnisse mit beobachteten Verhaltensmustern werden Kompetenzen und Potenziale bestimmbar und konkrete Entwicklungshebel deutlich.

Da wir davon ausgehen, dass das Talent oder die Führungskraft selbst zu einem wesentlichen Teil Akteur für die

eigene Entwicklung sein muss, richten wir unsere Leistung darauf aus, Ergebnisse nachvollziehbar, transparent und annehmbar zu machen. Ergebnisse sind niemals nur ein Abbild in einem Modell, Ergebnisse sind immer eine Intervention, die eine Veränderung bewirkt: in die eine oder andere Richtung, mit viel oder wenig Impuls, beim Betroffenen und im Umfeld. Von den Diagnostikern ist daher neben hohen analytischen Leistungen auch Fingerspitzengefühl dafür verlangt, Ergebnisse zu wirksamen Entwicklungsimpulsen zu machen.

Leadership Center: Chancen richtig nutzen

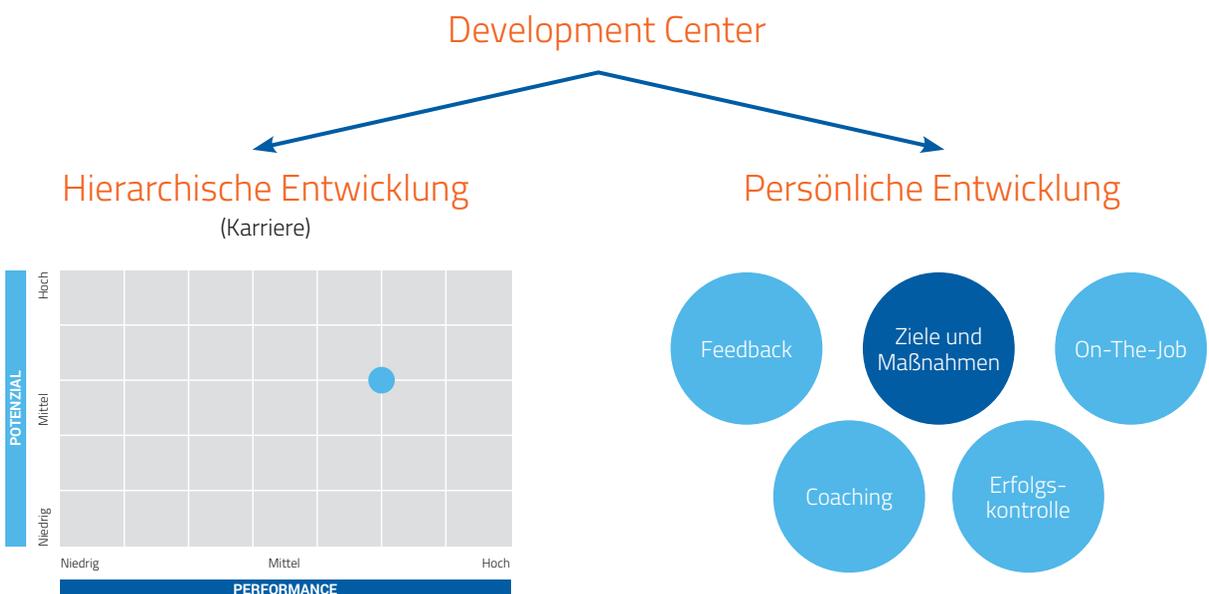
Development Center sind oft zu einseitig auf hierarchische Entwicklung (Nachfolgeplanung und Stellenbesetzung) ausgerichtet und generieren nur halbherzige, wenig differenzierte Entwicklungsempfehlungen für die Person. Die Umsetzung wird selten konsequent betrieben und noch seltener auf den Erfolg hin kontrolliert. Dabei besteht die Chance, dass ein Development Center nicht nur nachhaltige Entwicklung einleitet, sondern selbst intensive Entwicklungsmaßnahme ist.

Die meisten Führungskräfte haben Ausbildungsprogramme durchlaufen und Routine in ihrer Arbeit entwickelt. Sie führen gut aber machen oft keine großen Entwicklungssprünge im Führungsknowhow. Wir konzipieren das Development Center für erfahrene Führungskräfte in einer Form, dass es selbst zur intensivsten Entwicklungsmaßnahme wird. Indem wir die individuellen Entwicklungshebel bewusst machen, für Akzeptanz der Ergebnisse sorgen und die ersten Umsetzungsschritte einleiten.

Ein wesentlicher Gesichtspunkt dabei ist, auf Basis der individuellen Analyse gezielte Herausforderungen in der Arbeit zu schaffen. Hier sind Mut und Vertrauen von den

Vorgesetzten verlangt, sowie auch die Bereitschaft, Arbeitsprozesse flexibel zu gestalten.

Ist Coaching eine Lösung für erfahrene Führungskräfte? Ja und nein. Coaching kann Bewegung in die Entwicklung bringen, ist aber ohne fundierte Diagnostik im Vorfeld auf einem Auge blind. Das Development Center braucht hochprofessionelle Entwicklungsdiagnostik, um die wesentlichen Muster auf unterschiedlichen Tiefenebenen zu erfassen und die entscheidenden Entwicklungshebel erfassen zu können. Dann kann Coaching oder individualisiertes Training nachhaltig erfolgreich sein.





Zielgruppendifferenzierung

Wir befinden uns in vielen Branchen in einer Phase, in der Expertentum und Diversität immer mehr Bedeutung erlangen. Es gibt zusehends unterschiedliche Zielgruppen, für die es sich lohnt, in die Analyse von Entwicklungspotenzialen zu investieren.

Gerade bei Experten besteht die Notwendigkeit, zur Führungskarriere alternative Laufbahnen attraktiv zu gestalten. Nachdem die Anforderungen an Experten nicht nur in der fachlichen Kompetenz liegen, sondern auch darin, in einer Organisation und in Märkten erfolgreich zu handeln, konzipieren wir Development Center, die die fachliche Kompetenz mit „organisationalen“ Kompetenzen verbinden.

Eine nicht unumstrittene Maßnahme sind Development Center für Frauen. Gegner argumentieren, dass die

Maßnahme selbst diskriminierend sei. Befürworter – insbesondere in Unternehmen, die den Führungsanteil von Frauen erhöhen wollen – sehen darin eine Plattform, um unentdeckt Potenziale nutzen zu können.

Sinn macht aus unserer Sicht die auch Entwicklungsdiagnostik bei Mitarbeitern 50+. Durch zunehmenden Veränderungsdruck und zunehmendes Veränderungstempo ist gerade auch diese Zielgruppe gefordert, sich weiter zu entwickeln. Mit spezifischen effizient gehaltenen DCs können Potenziale erkannt und Entwicklung angestoßen werden.



Individuum
Team
Organisation

Die Arbeit von ITO konzentriert sich auf die Besetzung und Entwicklung von Leistungsträgern in Schlüsselpositionen.

Die Kombination von hochprofessioneller Beratung und effizienten digitalen Lösungen unterstützt Unternehmen dabei, ihre Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Wir sorgen für Entwicklung