

Angebot Management-Audit 2024

Managementaudit zur Zukunftssicherung des Unternehmens.

Die **digitale Transformation** verändert die Arbeitsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft. Dabei ist mit technischen und organisationalen Problemen zu rechnen. Weil es die handelnden Personen sind, die über Erfolg oder Misserfolg dieser Digitalisierung entscheiden, müssen sie diesen Wandel aktiv begleiten können. Dies setzt, bei Führungspersonen und Geführten, Kenntnisse und Erfahrungen voraus, die im Unternehmen eventuell ergänzt werden müssen.

Deshalb muss in Zukunft mehr Aufmerksamkeit in das Humankapital investiert werden, als es bisher üblich ist. Neben den allgemeinen Floskeln „der Mensch steht bei uns im Mittelpunkt“ gilt zu begreifen, dass dieses Kapital auch entsprechend zu entwickeln ist, damit es Früchte trägt und für die Zukunft des Unternehmens sorgt. Doch wie kann man entscheiden, wo genau investiert werden muss? Eine Möglichkeit soll hier aufgezeigt werden.

Als Organisationspsychologen setzen wir Audits (Interviews, Fragebogen, Persönlichkeitstest) ein, mit denen wir in der Lage sind, **Persönlichkeitsmerkmale** und **Führungssituationen** zu klären. Nach einer solchen Analyse können wir **maßgeschneiderte Trainingsformate zur Entwicklung von Führungspersönlichkeiten** vorschlagen. Dabei nutzen wir sowohl qualitative als auch quantitative Verfahren.

Was ist ein Audit?

Ein Audit beantwortet die Frage, ob Kompetenz und Potenzial der Experten und Führungskräfte den Anforderungen des Unternehmens gerecht werden.

Gutes Management zeichnet sich dadurch aus, systematisch potenzielle Spitzenkräfte im eigenen Unternehmen zu identifizieren und deren Entwicklung gezielt zu fördern. Dabei unterstützen wir Kunden mit einer Reihe von Verfahren, die einen Überblick über die Situation des Unternehmens und der Führungskräfte/Experten geben. Diese Audits werden auf hohem betriebswirtschaftlichem sowie arbeits- und organisationspsychologischem Niveau durchgeführt.

Ziel eines Audits

Das Ziel eines Audits ist es, die Leistungsfähigkeit einer bestimmten Person für eine bestimmte Rolle/Stelle möglichst genau vorher zu sagen. Dazu ist es wichtig folgende Fragen zu beantworten: „Was sind die Aufgaben, die erfüllt werden müssen und wie kann eine sehr gute Leistung dabei erzielt werden“?

Eine sehr gute Leistung kann dann erzielt werden, wenn Qualifikationen und Erfahrungen vorhanden sind und die Kompetenz diese in Leistung und Ergebnisse umzusetzen.

Dies ist nicht für jede Rolle/Stelle gleich, weil die Aufgaben verschieden sind. Um die Leistungsfähigkeit einer bestimmten Person zu messen, müssen demnach die Eigenschaften und Verhaltensweisen gemessen werden, die mit der Aufgabendurchführung im Zusammenhang stehen und die, die sich negativ auf den Erfolg auswirken.

Strategisches Personalmanagement

Eine strategische Personalentwicklung zeichnet sich dadurch aus, dass die Unternehmensziele in Teilziele zerlegt an die verschiedenen Organisationseinheiten weitergeleitet werden. Die Zielerreichung wird durch Aufgaben sichergestellt. Dadurch wird gewährleistet, dass jeder Mitarbeiter durch sein Handeln, das Unternehmensziel mit erreicht. Das bedeutet, dass jeder Mitarbeiter auch

Angebot Management-Audit 2024

über genau die Qualifikationen, Erfahrungen, Eigenschaften und Verhaltensweisen verfügen muss, um die Aufgaben auch optimal durchzuführen.

Unser **Ziel** ist es, die **Leistungsfähigkeit** der **Führungspersonen** und **Mitarbeiter** in einem Unternehmen, **nachhaltig** zu **verbessern**. Dazu ist es notwendig den **IST- Zustand** festzustellen um darauf aufbauend Veränderungsmaßnahmen einzuleiten. Wir verfügen über die notwendige Kompetenz, Methoden und Verfahren, um diese Untersuchungen der Leistungsfähigkeit qualitativ hochwertig durchzuführen. Wobei die Komplexität der Unternehmensrealität den Einsatz nur eines Verfahrens ausschließt, sondern die Verfahren müssen aufgaben- und unternehmensspezifisch ausgewählt werden. Wir setzen ausschließlich vielfach erprobte und verifizierte Verfahren ein.

Sorgfältige Analyse im Vorfeld

Herkömmliche Audit-Methoden haben zunächst keinen direkten Zusammenhang mit der Messung der Leistungsfähigkeit, die eine bestimmte Person in einer bestimmten Rolle/Stelle erbringen kann, deshalb ist es wichtig eine sorgfältige Rollen-/Stellenanalyse durchzuführen, um die gewünschten Eigenschaften zu ermitteln.

Handlungsfelder im Management

Unabhängig von der Branche, werden in den Unternehmen Handlungsfelder definiert, die bearbeitet werden müssen, um Ergebnisse und damit einen Unternehmenserfolg zu erzielen. Diese Systematik wird als Grundlage für die Leistungsmessung übernommen.

Um die Ist-Situation des Unternehmens aufzuzeigen, werden zunächst die Handlungsfelder ausgewertet und den zu erwartenden Ergebnissen gegenübergestellt. Die Handlungsfelder zeigen, in welchen Bereichen, das Management handeln muss, um die geplanten Ergebnisse zu erzielen. Diese Felder sind:

- Führung
- Strategie
- Mitarbeiter
- Ressourcen
- Prozesse

Die Grafik zeigt den Vergleich der Ist-Leistung zur Soll-Leistung im Managementbereich und stellt so den Reifegrad der Führungskraft bzw. der Führungskräfte eines Bereiches dar.

Die ordnungsgemäße Bearbeitung dieser Felder hat Auswirkungen auf folgende Ergebnisse:

- Kundenergebnisse
- Mitarbeiterergebnisse
- Stake-Holder-Ergebnisse
- Geschäftsergebnisse

Die Befragung der Mitarbeiter erfolgt durch strukturierte Interviews. Bei der Auswertung werden den Handlungsfeldern und Ergebnissen, je nach Position des befragten Mitarbeiters im Unternehmen, entsprechende Prioritäten zugeteilt. Die Auswertung wird in einem **Maturity-Modell** dargestellt, welches Ist-Werte mit Soll-Werten vergleicht und so ein Benchmarking vornimmt.

Angebot Management-Audit 2024

Management-Maturity-Modell

Nachstehende Grafik zeigt die Auswertung der Ergebnisse aus dem strukturierten Interview als Soll-Ist-Vergleich und damit die Reife (Maturity) der befragten Führungsperson. Diese Ergebnisse sind Teil der Grundlage für die zielgerichtete Entwicklung der Führungskräfte im Hinblick auf die Zukunftssicherung des Unternehmens.

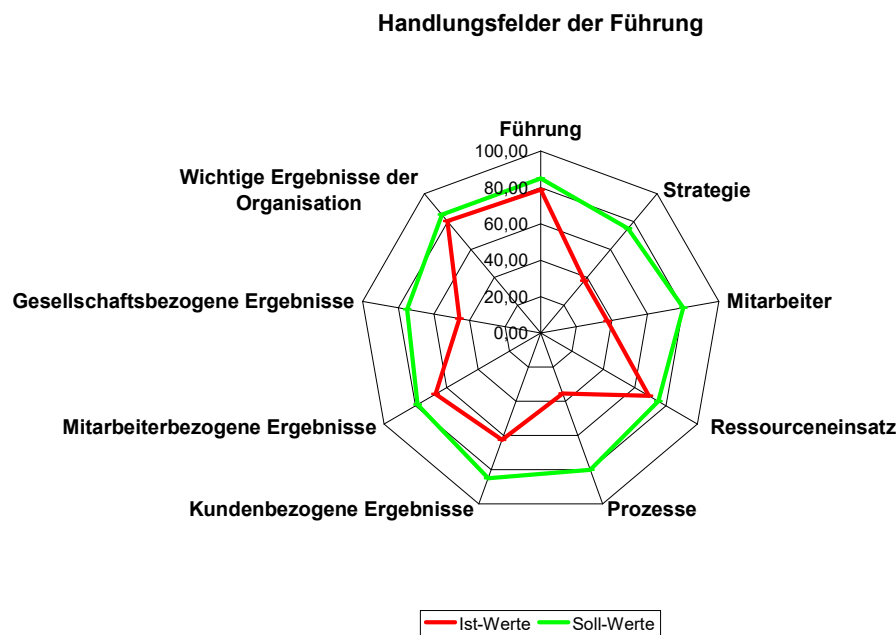


Abb3. Soll-Ist-Vergleich Management-Handlungsfelder

Audit auf Personenebene - Persönlichkeitsmerkmale

Die letzte Betrachtungsebene ist die Person in ihrer festgelegten Rolle im Unternehmen. Diese Rolle legt die Erwartungen an die Rolleninhaberin/den Rolleninhaber fest und bestimmt damit die Qualifikation, Kompetenzen und Merkmale. Neben Qualifikation und Kompetenz, dies bedeutet die Ausbildung und Erfahrung der Person, sind die Persönlichkeitsmerkmale mit ausschlaggebend für den Erfolg bei der Rollenerfüllung.

Diese Komponenten der Persönlichkeit sind eingeteilt in:

- Acht Dimensionen spiegeln die Persönlichkeit wider
 - Hier wird zwischen vier Elementen entschieden, was am ähnlichsten und was am unähnlichsten ist.
- Zwölf Dimensionen spiegeln die Motivationen und Werte wider

Hier wird zwischen drei Elementen entschieden, was am wichtigsten und was am unwichtigsten ist.

Angebot Management-Audit 2024

Um die richtigen Personen für ein Unternehmen zu gewinnen oder zu entwickeln, ist es zunächst wichtig zu wissen, welche Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale solche Personen mitbringen müssen und welcher Verhaltensstil im Unternehmen gewünscht wird, damit sich Mitarbeiter erfolgreich im Sinne des Unternehmensziels einbringen können.

Dazu werden Soll-Profile pro Position angelegt in welchen pro Persönlichkeitsmerkmal die Soll-Werte vorgegeben werden. Diese Profile werden vor einem Einzelaudit mit dem verantwortlichen Mitarbeiter des Unternehmens entwickelt und dienen als Messlatte für den Vergleich.

Die Ergebnisse aus dem Fragebogen werden mit den Soll-Profilen verglichen, um eventuelle Entwicklungsmöglichkeiten festzustellen

Nachstehende Grafik zeigt einen Soll-Ist-Vergleich einer definierten Führungsrolle.

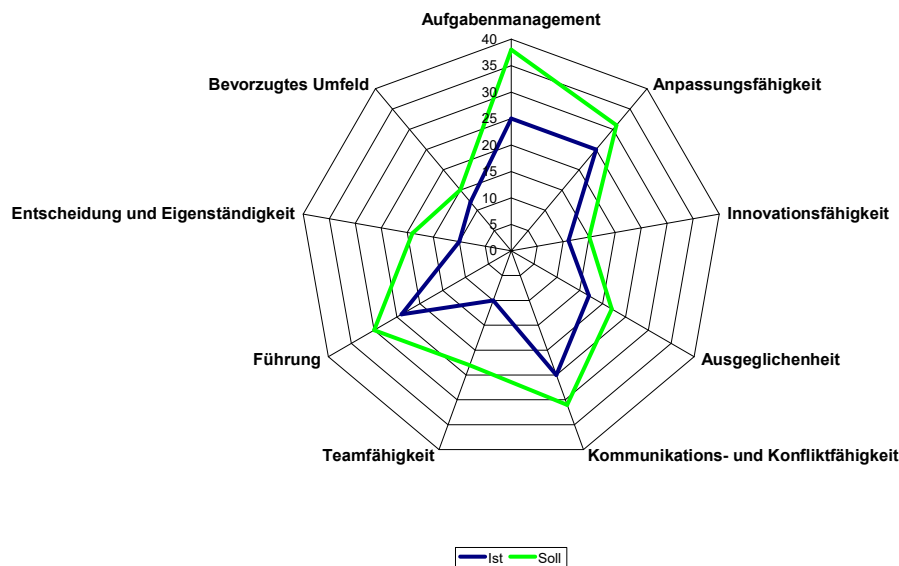


Abb2. Rollenfit einer Arbeitsperson

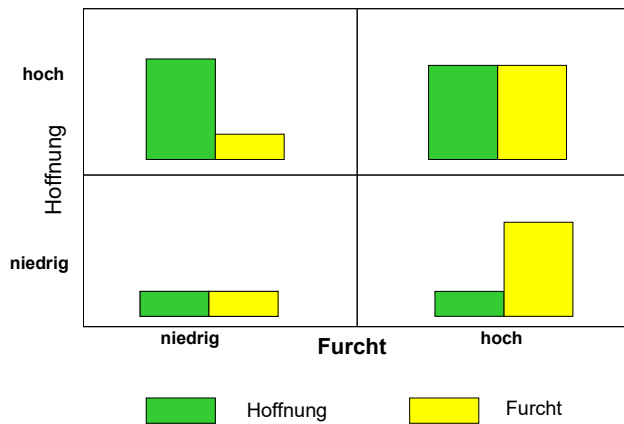
Audit der Handlungsmotive

Neben der fachlichen Qualifikation und den Persönlichkeitsmerkmalen sind die Motive der handelnden Person ebenfalls ausschlaggebend für die Leistungserbringung. Motive sind richtunggebende, leitende und antreibende psychische Ursachen des Handelns. Motive befähigen die Person, bestimmte Objekte wahrzunehmen und durch die Wahrnehmung eine emotionale Erregung zu erleben, daraufhin in bestimmter Weise zu handeln oder wenigstens den Impuls zur Handlung zu verspüren. Die Person muss demnach motiviert sein eine Handlung durchzuführen und eine Aufgabe zu erledigen. Motivation stellt die Gesamtheit aller in einer Handlung wirksamen Motive dar, die das Verhalten des Individuums aktivieren und regulieren. Um zu wissen, wie sich eine Person im Arbeitsalltag verhalten wird, ist es wichtig, die Motive einer Arbeitsperson und speziell einer Führungsperson zu kennen. Dies wird ebenfalls in einem Test festgestellt. Im Unternehmen kommen folgende drei Motivarten zum Tragen:

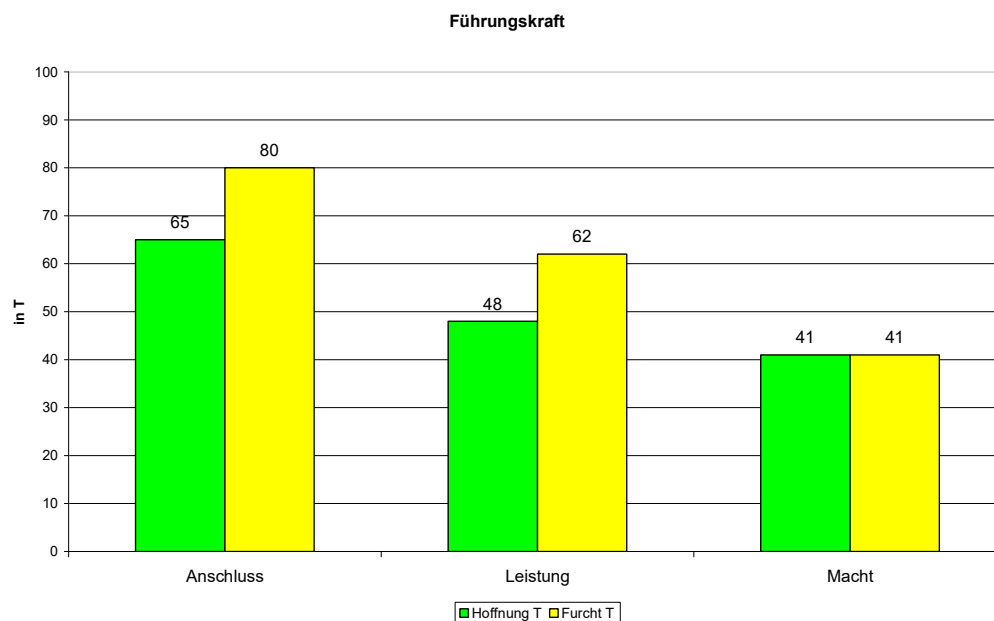
- Anschluss
- Leistung
- Macht

Angebot Management-Audit 2024

Die Motive sind jeweils binär codiert und zwar in Hoffnung/Furcht.



Die Auswertung des Tests zeigt folgende Werte, jeweils für die Codierung Hoffnung/Furcht



an.

Jede Motivart spiegelt eine bestimmte Art wider Arbeitshandlungen durchzuführen. So kann die Person entsprechend ihrer Motivstruktur eingesetzt werden, die eine optimale Leistungsentfaltung verspricht.

Zusammenfassung:

Im Rahmen des Managementaudits werden Interviews und Tests durchgeführt, die über das aktuelle Aufgaben-Verständnis, die Persönlichkeitsstruktur sowie die Motivlage der Person Aufschluss geben.

Die Auswertungen werden in einem Dokument zusammengefasst und mit der Führungsperson besprochen und entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Angebot Management-Audit 2024

Für den Auftraggeber stellen sie eine Entscheidungsvorlage dar, um so entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten, Positionsänderungen oder Positionsbesetzungen vornehmen zu können, um letztlich die Führungsleistung im Unternehmen nachhaltig zu verbessern.

Dabei muss immer mit bedacht werden, dass es sich bei dem **Managementaudit** um ein Verfahren handelt, das Daten situativ erhebt und auswertet. Dies bedeutet, dass die Ergebnisse eine Tendenz aufzeigen, die sich je nach Situation verändern können. Die Tendenz der Aussage bleibt in sich jedoch erhalten.

Gerne stehen wir Ihnen für weitere Fragen zu einem Online-Gespräch zu Verfügung.



Peter Barfknecht, MA
Beratender Betriebswirt/Organisationspsychologe
Senior Partner bei **barfknecht consulting**

**Wenn es für Sie wichtig ist, die richtige Person,
zur richtigen Zeit, am richtigen Ort zu wissen,
sind wir die richtigen Beratungspartner.**