

Systematische Bewertung von Humankapital durch Management-Audits

1 Ausgangslage

Wie finden wir Mitarbeiter mit wirklicher Führungsqualität? Haben wir die passende Führung und geeignete Rahmenbedingungen, um aktuelle Ziele und Strategien umzusetzen, neue Märkte zu erschließen? Existieren im Management-Team das erforderliche Know-how und eine effektive Zusammenarbeit? Fragen von elementarer Bedeutung für ein Unternehmen.

Die Experten sind sich einig, dass **Management-Audits die beste Methode sind, um die Funktions- und Leistungsfähigkeit des Managements verlässlich zu bewerten.**

Dabei ist es mit Einzelmaßnahmen nicht getan. Die vielen Aspekte „guter“ Führung und deren Kontextbedingungen sollten aus verschiedensten Perspektiven erfasst werden. Der Einsatz unterschiedlicher Instrumente im Sinne einer Methodenvielfalt sichert eine aussagefähige Management-Bilanz.

2 Nutzen für das Unternehmen

Die meisten Unternehmer scheuen bei der Vorbereitung wichtiger Investitionsentscheidungen weder Mühe noch Kosten. Anders ist dies jedoch bei Investitionen in ihr **wichtigstes Kapital – ihr Personal**. Personalentscheidungen basieren häufig immer noch auf Sympathie oder sind „politisch“ motiviert.

Management-Audits sind die einzige Chance, das Risiko und die Kosten von Personalentscheidungen zu minimieren. Sie

- ▶ steigern die Effektivität und Produktivität, z. B. durch die Auswahl der „richtigen Person“ für die „richtige Position“ oder durch die Verbesserung der Zusammenarbeit im Management-Team
- ▶ vermeiden versteckte Kosten, die durch individuelle Inkompetenz oder Reibungsverluste aufgrund mangelnder Kooperation entstehen
- ▶ reduzieren das Risiko teurer Fehlbesetzungen durch eine deutliche erhöhte Treffsicherheit bei Platzierungsentscheidungen

- ▶ reduzieren Spannungen bei der Integration von einzelnen Mitarbeitern in ein neues Team sowie bei der Zusammenstellung von Projektgruppen
- ▶ erhöhen die Leistungsfähigkeit im Management durch reibungslos funktionierende Prozesse und Systeme
- ▶ helfen bei Restrukturierungsprozessen die neuen Strukturen auf die Fähigkeiten, Eigenschaften und Potenziale der Mitarbeiter anzupassen und Probleme bei der Einführung vorzusehen
- ▶ verschaffen sich bei Akquisitionsabsichten Klarheit, wo die Stärken des dortigen Management-Teams liegen und welche Potenzialträger dort „miteingekauft“ werden
- ▶ unterstützen bei einem Merger die Verschmelzung unterschiedlicher Unternehmenskulturen durch wichtige Informationen zum Führungsstil im Management und zur Unternehmenskultur.

3 Zielsetzung

Ein Management-Audit kann unterschiedliche Zielrichtungen verfolgen und mehrere Ebenen umfassen.

Als **Potenzialbewertung** ermöglicht das Management-Audit die Betrachtung relevanter Leistungsaspekte und -voraussetzungen des **einzelnen Managers**. Es dient

- ▶ der Auswahl und Platzierung geeigneter Führungskräfte
- ▶ der Bewertung des Entwicklungspotenzials von Führungskräften.

Bezogen auf die **Teamebene** werden Aspekte der Zusammenarbeit im Management-Team betrachtet, die Einfluss auf die Leistungsentfaltung der einzelnen Manager sowie die Teamleistung insgesamt haben.

Auf der **Ebene der Organisation** steht die Betrachtung von Kontextbedingungen und Prozessen, die besonderen Einfluss auf die Leistung bzw. Leistungsfähigkeit im Management haben, im Vordergrund (z. B. Beurteilungs-, Zielvereinbarungs-, Feedbacksysteme oder Aspekte der Unternehmenskultur).

4 Vorgehen

Die maßgeschneiderten Management-Audits von upgrade human resources basieren stets auf **unternehmensspezifischen Anforderungs- und Kompetenzprofilen** (Soll-Profile). Diese leiten unsere Berater gemeinsam mit der Unterneh-

mensführung und den Verantwortlichen des Personalbereichs aus den Unternehmenszielen und der strategischen Ausrichtung ab.

Auf Basis der Soll-Profile werden dann gemeinsam mit dem Kunden die geeigneten Verfahren festgelegt. Durch die Kombination unterschiedlicher Verfahren, bei der die interne und die externe Perspektive integriert werden, entsteht ein aussagekräftiges Bild über die vorhandenen Führungskompetenzen. Upgrade empfiehlt eine Auswahl oder Kombination folgender Verfahren:

1. **Strukturierte Einzelinterviews** zur persönlichen Wahrnehmung der aktuellen Situation
2. **Fragebogen** zur Erfassung berufsbezogener Schlüsselkompetenzen, wie Mitarbeiterführung, unternehmerisches Denken und Handeln etc. (z. B. opq32 von SHL)
3. Schriftliche **360°-Feedbacks** zum Abgleich der Sicht von Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten mit dem Selbstbild der Führungskraft.

Als Ergänzung bieten sich je nach Zielstellung folgende Verfahren an:

4. **Planspiele/Fallstudien** mit Beobachterkonferenzen bzw. **Assessment Center** zur Ermittlung der sozialen Kompetenzen.

Was bisher häufig fehlte, ist die Berücksichtigung objektiver Kennzahlen zur Ermittlung des individuellen Beitrags einer Führungskraft/eines Teams zum Unternehmenserfolg (**Wertschöpfungskompetenz**). Praxisnahe Analyseprogramme machen es jetzt möglich, Controllingdaten mit der Leistung des Managements zu korrelieren.

5. **Kennzahlen-Bewertungen**: Zahlen zu Fluktuation, Krankheitsraten, Erreichungsgrad von Zielvereinbarungen und Budgetmessgrößen fließen genauso ein wie die Anzahl der geförderten Potenzialträger je Abteilung etc.

Wenn diese objektiven Daten verknüpft werden mit den Ergebnissen aus den oben genannten verhaltenwissenschaftlich fundierten Verfahren entsteht eine aussagefähige Führungsbilanz. Der Abgleich mit den Soll-Profilen schafft die Basis für eine fundierte Auswahl-, Platzierungs- und/oder Entwicklungsentscheidung.

Unsere methodisch-psychologische Kompetenz ermöglicht eine **objektive, nachvollziehbare Bewertung**. Das Management-Audit ist somit ein Messinstrument mit höchster Vorhersagegenauigkeit.