

FÜHRUNG AUSGABE 02 | FEBRUAR 2019 KOMPAKT

WEKA

SCHRITT FÜR SCHRITT ZU MEHR FÜHRUNGSKOMPETENZ

ASSESSMENT-CENTER

Welche Erfolgsfaktoren ein gutes Assessment auszeichnen

Mehr dazu auf Seite 2

MANAGEMENT-AUDIT

Damit Sie das gesamte Management-Potenzial im Blick haben

Mehr dazu auf Seite 5

MANAGEMENT-DIAGNOSTIK

Was Sie über Kompetenzen, Fertigkeiten und Verhalten Ihrer Mitarbeitenden wissen wollen

Mehr dazu auf Seite 8

WISSEN MANAGEN

Wie Sie Ihre wertvollste Ressource optimal nutzen

Mehr dazu auf Seite 11

IN DIESER AUSGABE

MANAGEMENT-DIAGNOSTIK ERFOLGREICH EINSETZEN

EDITORIAL



Stephan Bernhard Matthias K. Hettl

Herzlich willkommen!

Was zeichnet eine gute Führungskraft aus? Was muss eine gute Führungskraft mitbringen? Wie überprüfen wir die Leistungen einer Führungskraft? Damit wir uns für die richtigen Personen an der richtigen Stelle entscheiden, gilt es die Streu vom Weizen zu trennen. Diese Analyse sollte in erster Linie in drei Kernbereichen stattfinden: a) die **Eigenschaften einer Führungskraft** (z.B. Kundenorientierung, Machtverhalten, Intelligenz etc.), b) das **Verhalten der Führungskraft** (z.B. Konsensfähigkeit, Verkaufsorientierung, Selbstdarstellung etc.) und c) die **effektiv erbrachte Leistung der Führungskraft** (bspw. Errungenschaften, Auszeichnungen, Zielerreichung etc.). Interessant wird diese Analyse, wenn Sie diese über einen längeren Zeitraum verfolgen können. Spannender als die reine Momentaufnahme ist die Entwicklung und die Entwicklungsfähigkeit einer Person.

In dieser Ausgabe von Führung kompakt erfahren Sie, welchen Nutzen Assessment-Center trotz der horrend hohen Kosten heute noch haben, was ein gutes Management-Audit auszeichnet und erklären Ihnen die computergestützte Management-Diagnostik am Beispiel von INSIGHTS MDI und zeigen Ihnen auf, wie ein strukturiertes Wissensmanagement aufgebaut werden kann.

Nutzen Sie Ihre Ressourcen!

Stephan Bernhard Herausgeber Dr. Matthias K. Hettl Chefredaktion

ASSESSMENT-CENTER

Um im Wettbewerb mit der Konkurrenz bestehen zu können, benötigen Sie gutes Fachpersonal und gute Führungskräfte. Da gutes Personal meist relativ teuer ist, sollten Sie bei der Auswahl Ihrer Mitarbeiter möglichst keine Fehler begehen. Die Auswahl der Mitarbeiter ist eine Schlüsselaufgabe für jede Führungskraft. Fehlentscheidungen bei der Einstellung ziehen meist hohe Kosten nach sich, da der fälschlich ausgewählte Mitarbeiter häufig schnell wieder das Unternehmen verlässt. Die Investitionen, die das Unternehmen bis dahin getätigt hat, sind dann umsonst ausgegeben. Zusätzlich fallen weitere Kosten für die erneute Bewerbersuche an.

Auch für den Fall, dass der nicht passende Mitarbeiter im Unternehmen bleibt, können Ihnen durch die Fehlentscheidung hohe Kosten entstehen. Nämlich dann, wenn der Mitarbeiter irgendwann demotiviert ist oder sogar innerlich gekündigt hat und sich zu einem C-Mitarbeiter entwickelt, der andere Mitarbeiter dann auch noch negativ beeinflusst.

Eignungsdiagnostik hilft

Es gilt also, mithilfe der Eignungsdiagnostik einen Bewerber auszuwählen, der die Fähigkeiten hat, den Anforderungen der Stelle gerecht zu werden. Zudem muss dieser sich auch dauerhaft von den konkreten Aufgaben der Stelle angesprochen fühlen und durch die Aufgaben motiviert werden.

Ein Instrument, das in der unternehmerischen Praxis für solche Personalauswahlentscheidungen eingesetzt wird, ist die Assessment-Center-Methode.

Ziel eines Assessment-Centers

Ziel eines Assessment-Center ist es, dass Sie die Potenziale von Mitarbeitern erkennen und mit den individuellen Arbeitsplatzanforderungen matchen. Zudem können Sie durch ein Assessment-Center die Eignung eines Bewerbers

für eine Fach- bzw. Führungsposition feststellen. Dazu erstellen Sie im Vorfeld des Assessment-Centers ein Profil mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes. Diese Anforderungen umfassen einen Kompetenzmix, der sich aus den grundlegenden Bereichen Persönlichkeits-, Fach-, Sozial-, Methoden- und Führungs- bzw. Managementkompetenz ergibt. Wichtig ist, dass Sie auf dieser Basis eine konkrete, klare, umfangreiche und aussagekräftige Festlegung des Anforderungsprofils ableiten.

Kompetenzanforderungen festlegen

Auf der Basis der individuellen Kompetenzanforderungen schätzen Sie Verhalten und Leistung von einem oder mehreren Bewerbern ein. Dies erfolgt durch die Simulation von unterschiedlichen arbeitstypischen Situationen. Hier hilft Ihnen eine mehrköpfige Beobachtergruppe, die beispielsweise aus dem Personalleiter, Fachkräften, Mitarbeitenden und eventuell einem externen Berater bestehen kann. Sie bewertet die einzelnen Bewerber anhand vorher festgelegter Kriterien. Das Assessment-Center kann sich dann über einen oder mehrere Tage erstrecken. Die Empfehlung ist, dass jedes Assessment-Center mit einem individuellen Rückmeldegespräch endet.



Merkmale eines Assessment-Centers ist das Mehrfachprinzip. Das heißt, es gibt mehrere vorab definierte Anforderungen und daraus abgeleitete Beurteilungsmerkmale. Zudem mehrere am Anforderungsprofil orientierte Aufgaben und mehrere Kandidaten sowie mehrere Beobachter. Zudem sollten Sie berücksichtigen, dass sich ein Assessment-Center an den aktuellen Qualitätsstandards der DIN 33430 «Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen» orientieren muss.

Anforderungsprofil ableiten

Unverzichtbare Voraussetzung für ein Assessment-Center ist das **konkrete** Anforderungsprofil. Das Anforderungsprofil setzt sich zusammen aus einer Liste von genau abgegrenzten überfachlichen Anforderungen, welche für eine erfolgreiche Bewältigung der aktuellen und zukünftigen Aufgaben einer

Zielposition besonders wichtig sind. Bei der Personalauswahl vergleichen Sie das individuelle Fähigkeitsprofil eines Bewerbers mit dem Anforderungsprofil einer Zielposition.

Die bei einem Assessment-Center-Verfahren eingesetzten Aufgabentypen sollen Ihnen ein realistisches Abbild der in der zukünftigen Position zu bewältigenden Aufgaben bieten. Diese Aufgabentypen und Übungen müssen geeignet sein, die relevanten Beobachtungsmerkmale widerzuspiegeln, anhand derer Sie dann konkrete Ableitungen der Eignung machen können. Dazu zählen:

- strukturiertes Interview
- Selbstpräsentation
- Rollenspiel
- Vortrag/Präsentation
- Fallstudie
- Postkorbübung
- Gruppenarbeiten

- konkurrenz- oder konsensorientierte Gruppendiskussion
- Tests zur intellektuellen Leistungsfähigkeit
- usw.

Die Qualität Ihres Assessment-Centers hängt im Wesentlichen von der Qualität der Arbeit der Beobachter sowie der eindeutigen Definition der Anforderungskriterien ab. Es braucht also eine präzise Definition, sprich konkrete Verhaltensvorgaben, in negativer wie in positiver Ausprägung, als Grundlage Ihrer Gesamtkonzeption und Durchführung des Assessment-Centers. Zudem ist zu empfehlen, dass Sie darauf achten, dass eine Schulung von unerfahrenen Beobachtern sichergestellt ist, damit Sie eine möglichst gleiche (gleich gute) Beobachtungsgüte sicherstellen.

Bestimmt wird die «Eignung» der Teilnehmer in einem Assessment-Center

dabei im Wesentlichen nach drei Gesichtspunkten:

- **Persönlichkeit der Teilnehmer**, konkret: Wie wirken sie auf andere? Wie sympathisch/umgänglich sind sie? Wie steht es mit ihrer Teamfähigkeit und Belastbarkeit? Passen sie ins Bild, ins Unternehmen, ins Team?
- **Leistungsmotivation der Teilnehmer**, konkret: Wie sehr wollen sie den Job? Was sind sie bereit, an Einsatz und Arbeit, vielleicht auch an Lebenszeit einzubringen? Wie sehr können sie sich mit der Firma/ dem Unternehmen identifizieren?
- **Kompetenz der Teilnehmer**, konkret: Was haben sie an Praxiserfahrungen anzubieten? Wie verlief die bisherige Ausbildung/das Arbeitsleben? Gibt es Erfolge zu verzeichnen?

Spielregeln

Für alle Formen des Assessment-Centers (wie Einzel-, Gruppen- oder Potenzialanalyse) haben sich folgende «Spielregeln» als sinnvoll und wichtig für den Erfolg herausgestellt:

- rechtzeitige Information der Kandidaten über die Durchführung eines Assessment-Centers
- Durchführung des Assessment-Centers an einem neutralen Ort (möglichst nicht im Unternehmen)
- Das zahlenmässige Verhältnis Kandidaten zu Beobachtern sollte etwa 2:1 sein. Bei acht Kandidaten empfiehlt sich folgende Konstellation: zwei interne Beobachter (in der Führungshierarchie zwei Stufen über der Position, für die die Kandidaten vorgesehen sind) und zwei externe Beobachter (erfahrene Personalberater/-trainer).
- intensive Vorbereitung und Schulung der internen Beobachter
- Moderation des Assessment-Centers durch einen erfahrenen externen Berater
- Rückmeldung der Ergebnisse des Assessment Centers an die Kandidaten durch ein oder zwei Beobachter

- Protokollierung der Ergebnisse als wichtige Grundlage für die Einarbeitung und weitere Personalentwicklungsmaßnahmen für die so ausgewählten Kandidaten

Organisation und Ablauf

Die Entscheidung, ob ein Gruppen-Assessment oder ein Einzel-Assessment durchgeführt wird, hängt im Wesentlichen von der Hierarchiestufe ab, für die das Auswahlverfahren durchgeführt wird. Mit Ausnahme der Zielgruppe Führungskräfte wird meist ein Gruppen-Assessment machbar und sinnvoll sein.

Führungskräfte sind eher schwerer für ein Gruppenverfahren zu motivieren. Hier können Sie auch ein Einzel-Assessments durchführen. Um die relevanten Ergebnisse in so kurzer Zeit bestmöglich zu klären, bedient man sich während des Assessment-Centers einer Reihe von Aufgabenstellungen, die im Wesentlichen folgende Grundsituationen widerspiegeln sollen:

- jeder für sich allein
- jeder gegen jeden
- einer gegen den anderen
- einer vor allen anderen

Die Teilnehmerzahl beträgt in der Regel sechs bis zwölf Bewerber denen drei bis sechs Beobachter gegenüberstehen. Im Laufe des Assessment-Centers gilt es durchschnittlich acht bis zwölf Übungen zu bestreiten.

Vorteile des Assessment-Centers

Der zentrale Vorteil, den Sie bei der Durchführung eines Assessment-Centers haben, liegt in der Möglichkeit, Aussagen über das tatsächliche Verhalten einer Person in neuartigen Situationen zu gewinnen und daraus auf zukünftiges Verhalten zu schliessen. In welchem Masse dies gelingt, hängt unter anderem entscheidend davon ab, wie ähnlich die im AC vorgegebenen Aufgaben den in Zukunft zu bewältigenden zukünftigen Aufgaben in der

Position des Bewerbers entsprechen. Ein professionell konstruiertes und durchgeführtes AC stellt eine Art vorgezogenen «Ernstfall unter Laborbedingungen» dar.

Im Gegensatz etwa zur Interviewsituation, bei der das Antwortverhalten der interviewten Person nicht zwangsläufig mit deren Realverhalten übereinstimmen muss, ist die Person im AC viel stärker gehalten, durch das von ihr tatsächlich in einer realitätsnahen Aufgabe geforderte Verhalten «Farbe zu bekennen». Somit ist das Assessment-Center ein gut geeignetes Instrument zur Feststellung von methodischen, sozialen, persönlichen, strategischen und Führungskompetenzen.

Fachkompetenz ermitteln

Auch Fachkompetenz können Sie in einem Assessment-Center erfassen, wobei unter «Fachkompetenz» hier die Anwendung bzw. Einbringung von Fachwissen in sozialen bzw. arbeitsplatztypischen Situationen gemeint ist. Hierzu sind in der Vergangenheit international zahlreiche Studien veröffentlicht worden. Es gilt insgesamt als gesichert, dass wohlkonstruierte Assessment-Center eine gute Vorhersage beruflicher Leistungen erlauben. Qualitätsmerkmale von Assessment-Centern sind der Analyse von Thornton et al. (1992) zufolge unter anderen eine grosse Anzahl verschiedener Stationen sowie der Einsatz professioneller Beurteiler, die mit internen Kennern der Organisation zusammenarbeiten.

Insgesamt hängt die Aussagekraft eines Assessment-Centers elementar davon ab, wie genau die Anforderungen der Zielposition in den Übungen des Assessment-Centers abgebildet werden. Überzeugend ist der immer wieder bestätigte hohe Prognosewert von Assessment-Centern bezüglich der weiteren Karriereentwicklung von Bewerbern.

MANAGEMENT-AUDIT – MANAGEMENT APPRAISAL

«Es sind vor allem die richtigen Mitarbeiter, die ein Unternehmen erfolgreich machen.» (Jim Collins)

Nach Fusionen, Firmenübernahmen oder einem Wechsel im Vorstand bzw. der Unternehmensleitung ist es oft notwendig, das Sie ein Führungsteam neu zusammenstellen bzw. neu ausrichten müssen. Eine personelle Bestandsaufnahme im Rahmen eines professionellen Management-Audits liefert Ihnen hier eine sichere Basis für die anstehenden Entscheidungen und Massnahmen.



Hier hilft Ihnen das Verfahren eines Management-Audits. Damit beginnt entweder eine erfolgreiche Karriere, oder Sie erfahren, welcher der Kandidaten noch grundsätzliche Entwicklungspo-

tenziale besitzt oder wer für diese Hierarchieebene nicht (mehr) geeignet ist. Entsprechend gehören Audits zu den am meisten gefürchteten Auswahlverfahren. Sie richten sich allerdings weni-

ger an Bewerber in Einstiegspositionen, sondern vielmehr an erfahrene Mitarbeiter und Manager mit Potenzial, die danach im Unternehmen besser ihre Position einschätzen können und konkrete Empfehlungen für ihre Entwicklung erhalten.

Anlässe für Management-Audits

Management-Audits (auch Management Appraisal genannt) schaffen einen raschen Einblick und geben Ihnen einen systematischen Überblick über das im Unternehmen vorhandene Managementpotenzial. Im Rahmen der strategischen Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung dienen periodisch durchgeführte Management-Audits dazu, das Führungskräfte-Portfolio systematisch zu entwickeln und an die unternehmensstrategischen Erfordernisse kontinuierlich anzupassen.

Typische Anlässe und Ziele des Einsatzes von Management-Audits sind:

- Auswahl interner oder externer Bewerber für die Besetzung einer konkreten Management-Position
- Auswahl von Bewerbern für besondere interne Karrierewege oder Entwicklungsprogramme (z.B. internationale Entwicklungsprogramme oder Programme zur Förderung des Führungsnachwuchses)
- systematische Kompetenzprüfung bei vorhandenen Positionsinhabern
- Identifikation des Personalentwicklungsbedarfs in Bezug auf eine konkrete Zielposition oder Aufgabenart
- individuelle Standortbestimmung von Führungskräften und Mitarbeitern zur Definition massgeschneiderter individueller Entwicklungsmassnahmen oder zur Identifikation grundsätzlich vorhandener Potenziale

Ziele des Management-Audits

Das Management-Audit dient sowohl der Erschliessung von Potenzialen zur Effizienz- und Wertsteigerung des Unternehmens als auch der direkten Stei-

gerung der Leistungsmotivation und -fähigkeit der Führungskräfte. Eine Erschliessung von Potenzialen zur Effizienz- und Wertsteigerung des Unternehmens erfolgt durch:

- Transparenz der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen
- Transparenz/Bilanz über aktuelle Managementleistung und Managementpotenziale
- Objektivierung von Führungskräftebeurteilungen
- internes und externes Benchmarking
- Aufzeigen von Bruchstellen zwischen Unternehmensstrategie und Führungskräftepotenzial
- Alignment des Führungskräftepotenzials mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens
- Impulse und fundierte Empfehlungen zur gezielten individuellen Führungskräfteentwicklung

- systematische, einheitliche und neutrale Grundlage für die zukünftigen Planungs-, Beschaffungs- und Entwicklungsstrategien
- Hinweise auf übergeordnete Organisations- und Führungsprobleme

Neben der Erschliessung von Potenzialen geht es im Kern während des Management-Audits um eine Steigerung von Leistungsmotivation, des Commitments und Leistungsfähigkeit der Führungskräfte. Dazu erhalten diese eine persönliche Standortbestimmung mit einem umfangreichen, über 30-seitigen Ergebnisbericht zu der gezeigten Performance im Management-Audit. Dies zeigt die konkreten Stärken und Schwächen auf, bezieht diese auf die positionsrelevanten Anforderungen und gibt der Führungskraft konkrete Empfehlungen zur weiteren Entwicklung. Hilfreich ist es auch, diesen Ergebnisbericht

zwischen der Führungskraft und dem jeweiligen Vorgesetzten zu besprechen, um dann im gemeinsamen Dialog die konkreten Impulse für die persönliche Entwicklung der Führungskraft zu besprechen.

Vorgehensweise bei einem Management-Audit

Um individuelle Lösungen bei Fragen der Management-Diagnostik anzubieten, ist ein systematisches und bewährtes achtstufiges Vorgehen sinnvoll. Dieses startet mit:

1. Ableiten des Kompetenzprofils

Zu Beginn des Management-Audits werden die konkreten Anforderungen an die jeweilige Führungsposition unter Berücksichtigung der relevanten Erfolgsfaktoren und der individuellen Unternehmenskultur abgeleitet. Dafür sind Workshops auf der Basis wissenschaft-



LEHRGANG

WEKA Praxis-Seminar



Digital Leadership-Programm

Führung im Zeitalter der Digitalisierung

5 Tage – 4 Module: flexible Starttermine

	SEMINAR-MODULE	TERMINE
Modul 1	Digital Leadership Mit Erfolg die digitale Transformation bewältigen	Mi. 27.02.2019 Di. 29.10.2019
Modul 2 (2 Tage)	Agile Leadership Training: LEAD REALITY® Agile Führung realitätsnah trainieren, agiles Mindset entwickeln	Mi. 03.04.2019 + Do. 04.04.2019 Mo. 23.09.2019 + Di. 24.09.2019
Modul 3	Agile Methoden für Leadership 4.0 Performance steigern und Übersicht bewahren	Mi. 22.05.2019 Do. 13.11.2019
Modul 4	Design Thinking Produkte und Dienstleistungen entwickeln, die den heutigen Bedürfnissen der Endnutzer entsprechen	Mi. 12.06.2019 Do. 28.11.2019

Beschränkte Platzzahl.

Referenten: David D. Kaspar, Christian Speck, Alexander Benedix, Heidi Bernard, Gabrielle Schmid

Veranstaltungsort: Zentrum für Weiterbildung der Uni Zürich, See & Park Hotel Feldbach

Mehr erfahren auf: www.praxisseminare.ch

lich fundierter Methoden wie zum Beispiel die Lominger Leadership Architect® oder auch die Arbeitsstellenanalyse von INSIGHTS MDI sinnvoll. Das Ergebnis sind massgeschneiderte Kompetenzprofile für die betrachteten Positionen.

2. Projektorganisation

Bei einem Management-Audit ist die Einbindung aller Beteiligten aus unserer Erfahrung ein entscheidender Erfolgsfaktor. Frühzeitig wird festgelegt, welche Manager Bestandteil des Management-Audits sind und welche nicht. Diese Entscheidung folgt einer transparenten Logik und wird allen direkt betroffenen Mitarbeitern offen kommuniziert werden.

Idealerweise erfolgt eine Präsentation zum Vorgehen und zu den Inhalten des Management-Audits im Rahmen eines Kick-offs an die Teilnehmer. So erhalten diese einen Überblick über den Ablauf und können mögliche Fragen beantworten.

Wichtig ist dabei die Information darüber, was mit allen vertraulichen personenbezogenen Informationen passiert und wie mit diesen umgegangen wird. Hier ist auf professionellen Umgang bei diesem sensiblen Thema zu achten.

3. Interviews

Ein wichtiger Bestandteil der Management-Diagnostik im Management-Audit ist ein strukturiertes Interview von zwei bis drei Stunden Dauer. Diese Interviews werden prinzipiell mit zwei externen Beratern durchgeführt, um eine objektivere Bewertungsgrundlage zu erhalten. Die strukturierten Interviews basieren meist auf den drei Schwerpunkten der Sozialisierung, der Verhaltensmuster in erlebten Situationen und den individuellen Erwartungen.

4. Persönlichkeitstest

Zur weiteren Abrundung der Management-Diagnostik im Management-Audit werden wissenschaftlich valide und er-

probte Persönlichkeitstest zur Personalanalyse eingesetzt. Die Ergebnisse aus dem Persönlichkeitstest erlauben unter anderem eine Projektion auf zukünftige Anforderungen, denen sich ein Kandidat stellen muss. Diese helfen ihm, klarer zu sehen, was seine Stärken und seine Entwicklungspotenziale sind.

5. Begleitung von Managern im Tagesumfeld

Ein wichtiges Entscheidungskriterium bei einem Manager stellt neben seiner fachlichen Qualifikation und seinen charakterlichen Eigenschaften insbesondere seine Integrations- und Führungsfähigkeit seines Teams dar. Durch eine Begleitung des Managers in realen Tagessituationen ergeben sich reale Eindrücke über die Interaktion mit seinem Umfeld, den Mitgliedern seines Teams als auch mit seinen Kollegen.

6. Referenzen

Zur Beurteilung der Verhaltensweisen eines Managers im aktuellen und vergangenen beruflichen Umfeld werden meist Referenzen als 360°-Assessment von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern sowie Externen im Rahmen eines Management-Audits eingeholt. Die Referenzen werden in der Regel vom Manager vorgegeben.

7. Präsentation

Nach dem Management-Audit erhält der Auftraggeber einen detaillierten grafisch aufbereiteten Bericht über die berufliche Entwicklung jedes einzelnen Kandidaten, sein Stärken-Schwächenprofil, ein Benchmark mit vergleichbaren Positionen sowie konkrete Handlungsempfehlungen zum nachhaltigen Aktivieren von Potenzialen.

Beim Management-Audit der Führungskräfte eines Unternehmens bzw. einer Führungsebene gibt es zusätzlich zu den Einzelberichten einen Management-Audit-Report als Gesamtbild über die Organisation mit wichtigen Erkennt-

nissen aus den Interviews und zu generellen Eindrücken.

8. Feedback-Gespräch

Die Feedback-Gespräche geben den Managern die Möglichkeit, ihr Selbstbild mit den gewonnenen Erkenntnissen aus dem Interview, dem Persönlichkeitstest und den Referenzen zu spiegeln. Insbesondere die konkreten Handlungsempfehlungen stellen für viele Manager den entscheidenden Wert des Management-Audits dar.

Oftmals schliesst sich bei Managern nach einem Management-Audit ein individuelles Coaching an. So werden diese bei der Umsetzung unserer Handlungsempfehlungen durch individuelle Entwicklungspläne aktiv unterstützt.

Dauer eines Management-Audits

Der Zeitaufwand eines Management-Audits hängt ganz davon ab, welchen Leistungsumfang dieses abbilden soll. Auch die Anzahl der Kandidaten spielt hier eine wesentliche Rolle. Der Zeitrahmen eines Projekts hängt wesentlich ab von:

- dem gewünschtem Leistungsumfang und Vorgehen
- der Anzahl der Audits/Kandidaten
- der Anzahl der eingesetzten Berater(teams)

Insgesamt lässt sich ein Zeitaufwand für Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung, Dokumentation und Berichterstellung pro Kandidat mit etwa drei bis fünf Tagen berechnen. Der zeitliche Aufwand für die einzelnen Kandidaten beträgt häufig etwa einen Tag für Audit-Interviews bzw. Begleitungen und noch mal circa zwei bis drei Stunden für das Feedback- bzw. Entwicklungsgespräch.

Management-Audits dienen der systematischen Potenzialanalyse und Führungskräfteentwicklung. Daher sind diese für das Unternehmen als Ganzes und für jeden Beteiligten ein Gewinn.

MANAGEMENT-DIAGNOSTIK MIT INSIGHTS MDI®

Die INSIGHTS MDI® (Management Development Instruments) sind ein seit Jahrzehnten international bewährtes System von zielgruppenspezifischen diagnostischen Verfahren zur Bestimmung der Verhaltens- und Wertepreferenzen. Computergestützt und wissenschaftlich abgesichert, beleuchten sie Fertigkeiten, Kompetenzen, Verhalten und das persönliche Motivationssystem. INSIGHTS MDI® liefern praktikable Umsetzungsmöglichkeiten für komplexe Führungsprozesse und -methoden und zeigen wichtige Möglichkeiten der Potenzialverbesserung für den Einzelnen und zur Optimierung von Teams auf.



INSIGHTS MDI® ist ein hilfreiches Diagnosesystem, das sowohl Persönlichkeitsprofile als auch situationsbedingte Anforderungsprofile erfassen kann. Damit bilden die Tools eine wirkungsvolle Grundlage für Personalauswahl, Personalentwicklung und Teamentwick-

lung und gleichzeitig eine sichere Entscheidungsbasis, um mit Mitarbeitern, Kunden und Partnern typgerechter und damit erfolgreicher zu kommunizieren.

INSIGHTS-Profile geben Ihnen einen ganzheitlichen Einblick in die Komple-

xität menschlicher Verhaltensweisen und Entwicklungspotenziale. Sie zeigen auf, wie sich Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte in Arbeits- und Stresssituationen verhalten, und geben uns einen Einblick in die Unterschiede zwischen unserem natürlichen Verhalten und unserem beruflichen Rollenverhalten.

Sie erfassen die Wertestruktur, beleuchten das ganz persönliche Antriebs- und Motivationssystem und erklären, warum sich Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte in einer ganz bestimmten Art und Weise verhalten.

Der entscheidende Vorteil liegt darin, dass INSIGHTS MDI® sowohl das natürliche Grundverhalten (was eine Person mitbringt) als auch das bewusst gezeigte Verhalten (was davon am Arbeitsplatz genutzt wird) sowie gleichzeitig das Arbeitsplatz-Sollprofil darstellen. Auf diese Weise wird ein relativ authentisches Bild des Einzelnen erhoben, das als Ausgangsbasis für eine umfassende Personalpolitik dient.

Grundlage von INSIGHTS MDI®

Die Basis der INSIGHTS-MDI®-Potentialanalysen bilden die wissenschaftlichen Arbeiten von Carl Gustav Jung und William M. Marston. Insgesamt werden die vier Modelle DISG, Marston 4 Typen, 8 Typen Jung/Jolande Jacobi und MBTI 16 Typen auf dem INSIGHTS MDI®-Rad dargestellt.

INSIGHTS-MDI®-Analysen werden ständig aktualisiert und getestet, unter anderem durch Korrelationsanalysen und Validitätsstudien. Umfangreiche statistische Überprüfungen zur Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Validität (Gültigkeit) werden regelmässig von amerikanischen und europäischen Universitäten durchgeführt. Die Objektivität und Reliabilität von INSIGHTS MDI® fallen nach Prof. Spiess und Prof. Eckstaller sehr gut aus.

Aufbau der INSIGHTS-MDI®-Analysen

Das INSIGHTS-MDI®-Persönlichkeitsmodell – visualisiert durch das INSIGHTS-MDI®-Rad – kategorisiert vier Farb- und acht Haupttypen mit insgesamt 60 Untertypen. Auf diese Weise ist es möglich, die prinzipiellen Verhaltenspräferenzen eines Menschen aufzuzeigen.

Jede der vier Farben steht für ein Verhaltensmuster für den Umgang mit Herausforderungen, Menschen, Strukturen und Regeln. Die INSIGHTS MDI® messen die Farbanteile/Präferenzen und ermitteln so den Persönlichkeitstyp, Stärken, Schwächen und Verhaltensweisen.

Einsatzbereiche vom INSIGHTS MDI®

Unternehmen und Organisationen jeder Gröszenordnung und Branche nutzen INSIGHTS MDI® in unterschiedlichsten Anwendungsgebieten. Ihre Stärken zeigen die Tools in erster Linie bei der Personalauswahl und -entwicklung. Hier unterstützen die Analysen gezielt die Erkennung von Potenzialen bei der Auswahl von Bewerbern sowie die Karrieregestaltung der Mitarbeiter und bieten eine gute Grundlage für die Erstellung von individuellen und massgeschneiderten Personalentwicklungsprogrammen. Weitere Einsatzfelder der INSIGHTS MDI® sind die Bereiche Po-

tenzialerkennung, Führung, Coaching, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung und Verkauf.

Vorteile von INSIGHTS MDI®

Interne Kompetenzen zu fördern und Potenziale systematisch zu entwickeln, erweist sich in Zeiten wachsender Kunden- und Qualitätsansprüche als klarer Wettbewerbsvorteil. Nur Unternehmen, die die Stärken ihrer Mitarbeiter kennen und gezielt fördern, werden ein schlagkräftiges und damit wettbewerbsfähiges Team aufbauen können.

Mit der Kenntnis über das Verhalten und die Werte der Bewerber beziehungsweise Mitarbeiter erhält das Unternehmen eine gute Basis für sein gesamtes Human Resources Management. Die Wahrscheinlichkeit, den richtigen Mitarbeiter an die richtige Stelle zu bringen, steigt entscheidend, und teure Fehlbesetzungen gehören so eher der Vergangenheit an.

Vertiefen lassen sich die gewonnenen Erkenntnisse durch Persönlichkeits- und Kompetenzmerkmale, die die ASSESS-Performance®- und Kompetenz-Analysen® zuverlässig messen und mit Ihren unternehmenseigenen Anforderungen abgleichen.

Damit ist es möglich, die Lücke zwischen dem Anspruch Ihres Unternehmens hinsichtlich Ihrer Ziele und den berufsrelevanten Kompetenzen des Bewerbers bzw. Mitarbeiters zu erkennen und durch entsprechende Massnahmen zu schliessen. ASSESS erweist sich hierbei als ideale Ergänzung zu den verhaltens- und wertorientierten Analysen von INSIGHTS MDI®.

Anwendung und Auswertung von INSIGHTS MDI®

Der Erfolg eines Analyseverfahrens beruht auf der Akzeptanz durch den Probanden. Deshalb sind die INSIGHTS-MDI®-Fragebögen leicht verständlich formuliert und beanspruchen zum Ausfüllen nicht mehr als 15 bis 20 Minuten.

Die Auswertung erfolgt computerunterstützt und wird als textlicher und grafischer Report ausgegeben, der bis zu 55 Seiten umfasst. Er beinhaltet neben der detaillierten Analyse der ausgewerteten Daten eine Fülle von sofort umsetzbaren Hinweisen und Tipps für die Praxis. Dieser Feedback-Bericht kommt bei den Teilnehmer durchwegs gut an. Insbesondere wenn sie diesen dann noch mal mit einer Person des Vertrauens durchgehen und auch von dort zu hören bekommen: «Da bist du ja ganz gut getroffen.»

Business Dossier Jahresabonnement

Bestellen Sie das WEKA Business Dossier im günstigen Abo und sparen Sie gegenüber dem Einzelkauf.



6 Ausgaben pro Jahr für nur CHF 98.-



**1 × bezahlen
6 × profitieren!**

www.wekaservices.ch/BusinessDossiersAbo



Der Direktor

Direktoren sind entschlossen, vorausschauend und fordernd. Sie setzen sich für ihre Ziele stark ein. Ihre Sachorientierung und Betonung des Verstands führen zu einer ergebnisorientierten Vorgehensweise beim Lösen von Problemen. Direktoren entwickeln zielorientiert Ideen, deren Umsetzung sie oft energisch vorantreiben. Sie bevorzugen abwechslungsreiche Aufgaben und Veränderungen. Sie lieben Herausforderungen, die sie weiterbringen.



Der Motivator

Motivatoren legen gleichermaßen Wert auf Ergebnisse wie auf gute zwischenmenschliche Beziehungen. Sie mögen keine Detailarbeiten, sondern bevorzugen den Blick für das Ganze. Aufgaben erledigen sie gerne in Zusammenarbeit mit anderen oder mit Teams. Sie treffen gerne Entscheidungen, wobei sie auch auf andere Personen Rücksicht nehmen. Eine zumeist positive Grundeinstellung und hohe kommunikative Fähigkeiten zeichnen die Motivatoren aus. Sie bevorzugen Abwechslung, brauchen vielfältige Tätigkeiten und die Möglichkeit, mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten.



Der Inspirator

Inspiratoren sind gesellig und suchen ein angenehmes soziales Umfeld, in dem sie vielfältige Kontakte knüpfen und pflegen können. Sie sind begeisterungsfähig, gesellschaftlich gewandt und knüpfen leicht neue Kontakte. Inspiratoren sind häufig rhetorisch geschickt und können sich und ihre eigenen Ideen mit hoher Begeisterungsfähigkeit verkaufen. Sie sind zumeist sehr optimistisch und sehen das Gute in jeder Person und jeder Situation.



Der Berater

Berater sind warmherzig, verständnisvoll und umgängliche Menschen, die sowohl im Beruf als auch im Privatleben nach positiven Beziehungen zu ihren Mitmenschen streben. Sie sind anspruchsvoll und lösen als guter Teamarbeiter Aufgaben in Zusammenarbeit mit anderen. Berater sind von Natur aus beständig und ermutigen andere Menschen. Sie schätzen eine stabile Umgebung und bewahren in den meisten Situationen Gelassenheit.



Der Unterstützer

Unterstützer sind umgängliche und beständige Menschen, denen vor allem an einem guten Auskommen mit anderen gelegen ist. In ihrem Arbeitsumfeld entwickeln sie enge Beziehungen zu Einzelnen oder kleinen Gruppen von Kollegen. Hauptziel ihrer Aktivitäten und Bestrebungen ist, Vertrautes zu erhalten und ein berechenbares und sicheres Umfeld zu schaffen. Auf ihrem jeweiligen Spezialgebiet sind Unterstützer äusserst effizient und führen ihre Arbeiten mit hoher Beständigkeit aus.



Der Koordinator

Koordinatoren sind sorgsame und konventionelle Menschen, die gleichermaßen diplomatisch wie aufrichtig handeln. Sie besitzen oft hohe Wertmassstäbe, sind loyal, diszipliniert und präzise. Koordinatoren arbeiten gerne in einem beständigen Umfeld. Sie sind häufig pragmatisch, wobei sie operative Tätigkeiten strategischen Aufgaben vorziehen. Geduld und Durchhaltevermögen sowie eine systematische Arbeitsweise zeichnen Koordinatoren aus.



Der Beobachter

Beobachter verfügen häufig über hoch entwickelte analytische Fähigkeiten und nutzen vor allem sachliche Daten und Fakten für ihre Entscheidungen. Sie sind diszipliniert, gewissenhaft und zuverlässig in ihrer Arbeitsweise. Sie bevorzugen Tätigkeiten, die ein hohes Mass an Genauigkeit und Detailkenntnis fordern. Beobachter sind objektive Denker, die Informationen und Fakten kombinieren und dabei stets auf der Suche nach der «richtigen Antwort» sind. Bevor sie Entscheidungen treffen, wägen sie alle Fakten gründlich ab. Zwischenmenschliche Kontakte sind für sie eher von geringer Bedeutung.



Der Reformier

Reformer sind kreative und abstrakte Denker, die hohe analytische Fähigkeiten mit dem Wunsch nach Ergebnisorientierung verbinden. Sie benötigen Freiräume zum Erforschen neuer Ideen und Lösungsansätze und die Möglichkeit, ihre Ergebnisse zu überprüfen. Sie haben generell grosse Freude an der Lösung von Problemen. Häufig sind Reformer sehr perfektionistisch und sehr theoretisch orientiert. Ihre hohe Sachorientierung hat zur Folge, dass sie an zwischenmenschlichen Kontakten ein eher geringes Interesse haben.

WISSEN MANAGEN – WIE SIE IHRE WERTVOLLSTE RESSOURCE OPTIMAL NUTZEN

Äusserst erfolgreiche Unternehmen haben entdeckt, dass sie mit dem Wissen ihrer Mitarbeiter über eine Ressource verfügen, die mit einem ungeschliffenen Rohdiamanten vergleichbar ist. Die meisten Unternehmen sind sich allerdings nicht darüber im Klaren, wie sie diesen Schatz heben sollen. Aber auch die Mitarbeiter selber wissen oft gar nicht, was sie eigentlich wissen. Daher geht es in diesem Beitrag um das Thema Wissensmanagement in seinen wesentlichen Elementen.

Formen des Wissens

Damit wir über das Gleiche sprechen, wenn wir von Wissensmanagement sprechen, lassen Sie uns zunächst einige begriffliche Grundlagen klären. Wissen lässt sich in einer ersten Unterscheidung in drei verschiedene Formen aufteilen:

- das explizite Wissen,
- das implizite Wissen und
- das vernetzte Wissen.

Alle drei Arten von Wissen spielen im Wissensmanagement eine Rolle und werden daher etwas näher betrachtet.

Explizites Wissen ...

... ist all das, was so dokumentiert ist, dass es prinzipiell jedem zugänglich ist. Dies kann in der Form von Büchern, Dateien, CD-ROMs, Datenbanken oder jedem anderen Speichermedium geschehen. Das Problem beim expliziten Wissen ist also nicht die Dokumentation, sondern die Frage der Nutzung: Viele Dokumente im Unternehmen werden nicht genutzt, weil sie nicht die richtigen Adressaten erreichen. Und wenn sie genutzt werden, dann oft nicht systematisch, sondern unsystematisch, sodass es mehr dem Zufallsprinzip unterliegt, ob ein vorhandenes

Dokument verwendet oder vergessen wird.

Implizites Wissen ...

... ist dagegen all das, was zwar in den Köpfen der Mitarbeiter vorhanden ist, aber noch nicht in irgendeiner Form im Unternehmen dokumentiert worden ist. Hier kann man unterscheiden zwischen Wissen, das durchaus expliziert werden

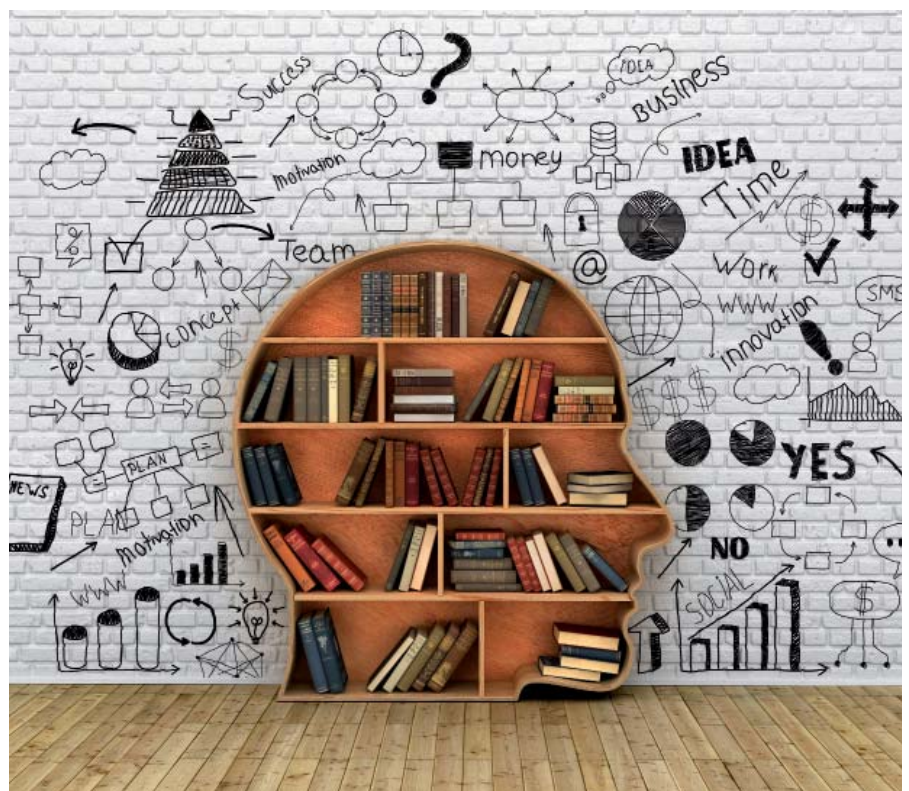
könnte (also «formalisierbar» ist), wenn sich denn jemand die Mühe machen würde, und Wissen, das so tief im Innersten des Mitarbeiters gespeichert ist, dass es auch mit grössten Anstrengungen kaum für andere nutzbar gemacht werden kann.

Ein gutes Beispiel hierfür ist das Fahrradfahren: Fast jeder von uns beherrscht es mehr oder weniger gut, aber versuchen Sie mal jemandem, der noch nie Fahrrad gefahren ist und vielleicht noch nicht mal andere beim Fahrradfahren beobachtet hat, zu erklären, wie es funktioniert. Das Ergebnis ist vorprogrammiert: Wenn sich Ihr Kandidat wirklich exakt an Ihre Anweisungen hält, bleibt er keine fünf Meter auf dem Sattel sitzen, also bitte Vorsicht beim Ausprobieren.

Beim vernetzten Wissen ...

... spielt die Unterscheidung von Daten und Informationen eine grosse Rolle:

- Daten stellen das Rohmaterial des Wissens dar. Ohne eine weitergehende Verarbeitung sind sie allerdings weitgehend wertlos für das Unternehmen.



- Informationen sind Daten, die in einem bestimmten Zusammenhang von Interesse sind. Informationen haben also immer den Aspekt des Neuen, das sie vom Alten unterscheidet.
- Erst wenn Informationen, die als solche erkannt worden sind, auch tatsächlich systematisch genutzt werden, entsteht Wissen in seiner vernetzten Form.

Ebenen des Wissensmanagements

Wissensmanagement kann und sollte auf drei unterschiedlichen Ebenen ansetzen: der individuellen Ebene (Mensch), der prozessualen Ebene (Team) sowie der systemischen Ebene (Organisation).

Auf der individuellen Ebene (Faktor Mensch) zielt Wissensmanagement darauf ab, vorhandenes Wissen einsetzen zu können. Es fördert das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Viele Mitarbeiter stellen sich ja immer öfter die berühmte «WIFM-Frage» (What’s In For Me? – was ist für mich dabei drin?). Unternehmen können hier mit einem guten Wissensmanagement Punkte machen und qualifizierte Mitarbeiter langfristig an sich binden.

Beim Team-Faktor (prozessuale Ebene) zählen vor allem die gegenseitige Offenheit und das Vertrauen in die Fähigkeiten der anderen. In der Regel lassen sich Menschen nur dann darauf ein, ihr Wissen weiterzugeben, wenn sie dasselbe auch von ihren Kollegen und Kolleginnen erwarten können. Wenn ein Wissensmanagement im Unternehmen etabliert ist, besitzt diese gegenseitige Offenheit ein festes Fundament und ist

nicht mehr von Willkür und Tageslaune abhängig.

Für Organisationen (systemische Ebene) geht es zunächst um das eigene Überleben: Wissensmanagement ist für Unternehmen in diesem Sinne als strategisches Geschäftsziel zu verstehen. Allerdings können Unternehmen in einem dynamischen Umfeld nur dann erfolgreich sein, wenn sie in der Lage sind, sich ihren Umweltbedingungen anzupassen. Deshalb spielen Informationsverarbeitung und Lernen eine immer bedeutendere Rolle.

Massnahmen und Barrieren zur Einführung eines erfolgreichen Wissensmanagements

In der Regel lassen sich folgende drei Hauptbarrieren im Wissensmanagement erkennen:

- Vorhandene technische Systeme sind oft ungeeignet für die Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen; zudem gibt es noch nicht für alle Massnahmen die passenden technischen Lösungen.
- Systemtheoretische Erkenntnisse zeigen, dass die meisten Organisationen dazu neigen, den Status quo zu bewahren. Sie sind weder auf Lernen

noch auf die Veränderung ihrer Ziel-systeme ausgelegt. Zudem bestehen oft Vorbehalte, was die Kosten der Einführung eines Wissensmanagements angeht.

- Fehlendes Vertrauen, Egoismus, Ängste und Gewohnheiten sind die Feinde des Wissensmanagements auf der persönlichen Ebene. Lassen sich die Mitarbeiter nicht oder nur halbherzig auf die beabsichtigten Veränderungen ein, wird jedes System des Wissensmanagements zwangsläufig scheitern.

Um Wissensmanagement im Unternehmen erfolgreich einführen und durchsetzen zu können, sollten Sie also nicht nur die entsprechende technische Infrastruktur (Hard- und Software, räumliche Aspekte ...) schaffen, sondern auch für die dazugehörigen Rahmenbedingungen sorgen.

Wissensmanagement verlangt eine Kultur, die Freiräume schafft und die Schöpfung und Verteilung von Wissensbeständen durch besondere Belohnungssysteme fördert. Ausserdem bietet sich jenseits der technischen Möglichkeiten eine ganze Reihe von Kreativitätstechniken an, die zu einer «Kultur des Wissens» beitragen können.

Ausblick auf die kommenden Ausgaben von FÜHRUNGKOMPAKT		
Ausgabe	Monat	Fokusthema
Ausgabe Nr. 3	März 2019	Wirksam delegieren – Aufgaben erfolgreich übertragen
Ausgabe Nr. 4	April 2019	Motivation – Mitarbeitende voranbringen und «empowern»
Ausgabe Nr. 5	Mai 2019	Der richtige Umgang mit schwierigen Mitarbeitenden

Impressum			
Verlag	WEKA Business Media AG Hermetschloostrasse 77 CH-8048 Zürich www.weka.ch	Layout/Satz	Dimitri Gabriel/Sarah Rutschmann
Herausgeber	Stephan Bernhard	Publikation	10 x jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.
Redaktion	Matthias K. Hettli Ivana Cuk	Bildrechte	Autorenbilder: WEKA Business Media AG Bilder: www.istockphoto.com
		Bestell-Nr.	9130

© WEKA Business Media AG, Zürich 2019
 Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.