

Leistungsbeschreibung

Führungswirkungsanalyse

Leistungsbeschreibung

f.arnold@evolog.de

ein Leistungsangebot

der Berater der EVOLOG Beratersozietät GbR

EVOLOG
Beratersozietät GbR

0221 / 92 15 95 -0
0221 / 92 15 95 -25

c.meiss@evolog.de
www.evolog.de

© EVOLOG
Systemgesellschaft mbH
Else-Lang-Straße 1
50858 Köln

Führungswirkungsanalyse

GLIEDERUNG

	Seite
I. Aufgabe	3
II. Untersuchungsgegenstand	4
1. Themen der Führungswirkungsanalyse	4
III. Vorgehen und Methode	5
1. Zeitplan	5
2. Intensivbefragungen	6
3. Systemanalyse	7
IV. EVOLOG-Dienstleistungen	7

In diesem Dokument wurde die männliche Schreibform der Personen zur besseren Lesbarkeit gewählt.

Führungswirkungsanalyse

I. Aufgabe

Unternehmen initiieren Veränderungsprozesse, um sich den immer schneller wandelnden Markterfordernissen anzupassen. Es gibt unterschiedliche Ansatzpunkte für solche Veränderungsprozesse:

- Organisationsstrukturen,
- Prozess- und Arbeitsabläufe,
- Personalentwicklung,
- technische Ausstattungen.

Doch trotz umfangreicher Reorganisationen und Modernisierungen muss leider immer wieder die Erfahrung gemacht werden, dass es eine Diskrepanz zwischen den Potentialen des Unternehmens und der tatsächlich realisierten Marktausschöpfung (im Vertrieb z.B. eine niedrige Cross Selling-Rate) gibt. Obgleich also die Veränderungsmaßnahmen weitgehend positiv umgesetzt werden, bleibt der durchschlagene Erfolg noch aus.

Was können die Ursachen für die Leistungsgrenzen sein?

Führung hat die Aufgabe, die gegebenen Systeme, Instrumente und Menschen optimal aufeinander abzustimmen, um die Chancen des Unternehmens am Markt zu realisieren und auszuschöpfen. Deshalb legen die Berater der EVOLOG Beratersozietät GbR bei der Analyse der Ursachen für die beobachteten Leistungsgrenzen den Schwerpunkt auf die Wirkungen der aktuellen Führungsarbeit. Hier ist eine maßgebliche Stellschraube, um die vorhandenen Mittel und Möglichkeiten des Unternehmens aufeinander einzustimmen und die Marktchancen besser auszuschöpfen.

Die Führungswirkungsanalyse soll allgemein ...

- die Stärken und Schwächen der geschaffenen Verhältnisse ermitteln und feststellen, ob mit der gewählten Strategie und den eingeführten Strukturen die gesetzten Ziele zu erreichen sind.
- feststellen, welche ergänzenden und optimierenden Maßnahmen die Wahrscheinlichkeit auf Erreichung der gesetzten Ziele vergrößern können.

Führungswirkungsanalyse

II. Untersuchungsgegenstand

1. Themen der Führungswirkungsanalyse

Im Rahmen der Führungswirkungsanalyse werden folgende Einzelthemen betrachtet:

(1) Unternehmensstrategie

Die Untersuchung soll zeigen, welche Anforderungen die Unternehmensstrategie mit sich bringt und inwieweit diese Anforderungen heute in der Praxis erfüllt werden.

(2) Führungsaufgaben

Es soll überprüft werden, inwieweit die definierten Aufgaben der Führungsebenen dem strategischen Ziel dienen und was zu einer effektiven Bearbeitung der definierten Aufgaben erforderlich ist.

(3) Führungsstruktur

Es soll untersucht werden, ob die Führungsstruktur im Sinne der Unternehmensstrategie nützlich ist und ob die Struktur konzeptionsgerecht umgesetzt wird.

(4) Führungssysteme

Es soll analysiert werden, inwieweit die Führungssysteme und -instrumente zur Stärkung der Struktur führen, ob sie ausreichend genutzt werden und im gewünschten Sinne zur Verwirklichung der Unternehmensstrategie beitragen.

(5) Führungsverständnis

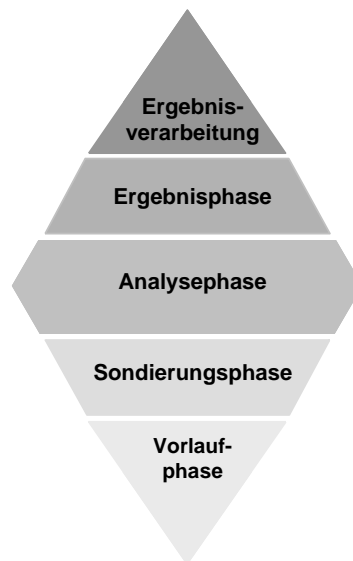
Es soll geklärt werden, inwieweit die Führungskräfte die vorgegebenen Strategien, Strukturen, Aufgaben und Systeme verstehen, sich dahinter stellen und sie wirkungsvoll vertreten und umsetzen.

Führungswirkungsanalyse

III. Vorgehen und Methode

1. Zeitplan

Die Führungswirkungsanalyse gliedert sich in fünf zeitlich aufeinander folgende Phasen auf.



In der **Vorlaufphase** werden in Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung die konkreten Fragestellungen konzipiert und die Beteiligten für die Untersuchung bestimmt.

In der **Sondierungsphase** wird mit der Durchführung von ca. 20 % der Interviews erreicht, dass alle für die Aufgabenstellung wichtigen und aktuellen Themen angesprochen werden. Es geht noch nicht darum, zu jedem Thema alle Details zu erfahren, sondern sich einen Überblick zu verschaffen, ob die definierten Fragestellungen vollständig sind bzw., ob sie evtl. justiert werden müssen.

Die **Analysephase** mit ca. 60 % der Interviews liefert den Hauptteil der Informationen. Es wird ein vorläufiges Untersuchungsergebnis formuliert, um es einer Überprüfung zugänglich zu machen.

Führungswirkungsanalyse

Diese Überprüfung erfolgt in der **Ergebnisphase** mit ca. 20 % der Interviews.

Danach werden in der Phase der **Ergebnisverarbeitung** die Daten zusammengetragen und abschließend ausgewertet. Die gewonnenen Ergebnisse werden im Rahmen einer Präsentation dem Vorstand vorgestellt. Dies gibt zum einen Gelegenheit, die Ergebnisse nachzuvollziehen, die Zusammenhänge zu diskutieren und mit der erlebten Realität zu vergleichen, zum anderen bildet dieser Schritt die Voraussetzung, um eine wirkungsvolle Maßnahmen zu entwerfen, die die Fakten der Ausgangsbasis ebenso berücksichtigt wie die weiteren Entwicklungen im Markt sowie die noch variablen, offenen Elemente und Ideen für die Zukunftsgestaltung.

2. Intensivbefragungen

Die Führungswirkungsanalyse beruht im Wesentlichen darauf, die Erfahrungen und Sichtweisen der Führungskräfte zu erheben, sie ernst zu nehmen und sie in die Überlegungen einzubeziehen.

Es hat sich bewährt, dabei auf das Instrument der **Intensivbefragung** zurückzugreifen. Dabei handelt es sich um ca. zweistündige Vier-Augen-Gespräche zwischen einem Interviewpartner und einem Berater der EVOLOG Beratersozietät GbR.

In diesen Gesprächen haben die befragten Personen Gelegenheit, in freier Rede alle relevanten Erfahrungen und Einschätzungen vollständig darzulegen, die im Zusammenhang des Untersuchungsgegenstandes stehen. Die Gespräche erfolgen Leitfaden gestützt, so dass alle relevanten Themen umfassend und verlässlich behandelt werden.

Aus ihnen heraus werden Zahlen, Daten, Fakten und sachliche Informationen gewonnen, sie lassen aber auch Bewertungen, Motivationen, Vorurteile, Ideen und Fixierungen erkennen.

Führungswirkungsanalyse

Es werden geschulte Berater der EVOLOG Beratersozietät GbR als Interviewer eingesetzt, die Erfahrungen in Gesprächsführung und – aus der Erfahrung mit vergleichbaren Fragestellungen – Kenntnisse in Führungsthematiken haben.

3. Systemanalyse

Neben den Intensivbefragungen ist die Systemanalyse eine weitere wichtige Grundlage für die Führungswirkungsanalyse. Zu den untersuchenden Führungssystemen und -instrumenten zählen z.B.:

- Vergütungssysteme
- Verträge
- Konzeptionen der Führungskräfteentwicklung
- Grundsatzpapiere
- Geschäftsberichte

Bei der Systemanalyse geht es darum, objektive Gegebenheiten und Besonderheiten zu erfassen. Es soll festgestellt werden, ob sich die Wirkung einzelner Systemelemente aus den Instrumenten oder aus ihren Anwendungen ergibt.

IV. EVOLOG-Dienstleistungen

Im Zusammenhang mit der hier beschriebenen Vertriebsentwicklungsdiagnose erbringen die Berater der EVOLOG Beratersozietät GbR folgende Leistungsbeiträge:

- Steuerung und Organisation der Führungswirkungsanalyse
- Durchführung und Auswertung von Intensivbefragungen
- System- und Materialanalyse
- Integration aller Untersuchungsergebnisse zu einem Gesamtergebnis
- Empfehlungen zu weiteren Entwicklungsmaßnahmen vor dem Hintergrund der in der Führungswirkungsanalyse festgestellten Sachverhalte
- Präsentation der Ergebnisse im Vorstand
- Gesamthafte Darstellung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen in einem Untersuchungsbericht

Führungswirkungsanalyse

Alle im Zusammenhang mit der Aufgabenstellung anfallenden Arbeiten werden verantwortlich von den Beratern der EVOLOG Beratersozietät GbR ausgeführt.

Köln, Juli 2011

IMPRESSUM:
Leistungsbeschreibung „Führungswirkungsanalyse“
Juli 2011

© EVOLOG Systemgesellschaft mbH, Else-Lang-Straße 1, 50858 Köln