

Management Audit

Leistungsträger identifizieren und optimal fördern

Ausgangssituation

Ein rasant wachsender europäischer Dienstleistungskonzern will die Zukunftsfähigkeit seiner Führungskräfte objektiv erfassen und das Management einem Benchmarking unterziehen.

Maßgebliche Faktoren für das Audit sind

- neu geschaffene Schlüsselpositionen sind zu besetzen,
- Wachstumsstrategie erfordert Managementkompetenz auf neuem Level,
- zum Teil geringe Bereitschaft, eigenes Führungsverhalten in Frage zu stellen und neu auszurichten,
- vermutete aber nicht objektiv abgesicherte Führungspotenziale in den europäischen Niederlassungen,
- Wunsch, die bestehende Führungsmannschaft in die nächste Wachstumsphase mitzunehmen.

Auftragsklärung

Das Audit wird von Anfang an als hochsensibler Prozess eingeschätzt. Gewünschte Effekte sowie die gewollten und ungewollten „Nebenwirkungen“ werden offen thematisiert und bei der Planung der Maßnahme berücksichtigt. Aufsichtsrat und Vorstand geben das notwendige Commitment für eine klare Information der Auditziele und für die stringente Auditdurchführung. Das Audit soll metho-

disch im Format „Managerinterviews“ durchgeführt werden.

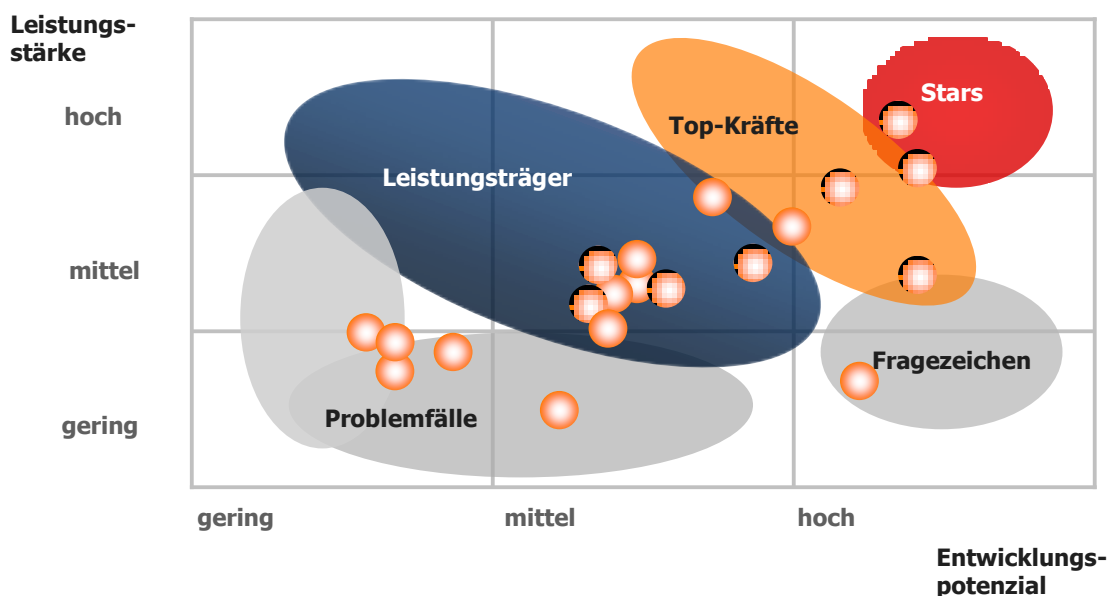
Zielsetzungen

Klärung, inwieweit die Führungskräfte willens und fähig sind, ihr Führungsverhalten an die Wachstumsstrategie anzupassen.

- Objektive Übersicht über alle Leistungs- und Potenzialträger im Gesamtkonzern erreichen.
- Außensicht über die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Managements einholen.
- Führungskräften eine individuelle Standortbestimmung ermöglichen und Bewusstsein für notwendige Justierungen im Führungsverhalten schärfen.
- Entwicklungsfelder für die Weiterbildung definieren.

Zielgruppe

Das Audit wird zunächst mit allen Bereichsleitern und mit den Geschäftsführern der internationalen Niederlassungen realisiert; in einer zweiten Phase mit der nachfolgenden Abteilungsleiterenebene.



Planung des Audits

d3 klärt mit dem Aufsichtsrat und dem Vorstand die strategischen Ziele, die gewollte Unternehmenskultur sowie die daraus resultierenden Anforderungen an die Führungskräfte.

Auf der Grundlage dieses Anforderungsprofils erarbeitet d3 den Themen-, Fragen- und Kriterienkatalog für die Managerinterviews.

Die Führungskräfte erhalten anlässlich einer Managementklausur Vorinformationen über die Ziele, die Durchführungsmodalitäten und die geplanten Folgeaktivitäten.

Durchführung des Audits

d3 führt mit jedem Manager zwei aufeinanderfolgende Managerinterviews. Die beiden Managerinterviews werden von unabhängigen d3-Auditoren gestaltet und ausgewertet. Zentrale Themen werden von beiden Auditoren bearbeitet, um eine möglichst hohe Objektivität zu erreichen.

Themen der Managerinterviews sind:

- Darstellung der eigenen Aufgabe.
- Strategie für das Unternehmen.
- Zukunftsstrategie für den Bereich und die Umsetzungsplanung.
- Führung im eigenen Bereich - Selbstverständnis und Verhalten als Führungskraft und Manager.
- Bisherige und geplante Weiterbildung.
- Alternative zukünftige Aufgaben / Karrierevorstellungen im Konzern.
- Bearbeitung einer Fallstudie mit Übungen und Simulationen.
- Selbstbild/Fremdbild-Abgleich.
- Management-Kompetenz und betriebswirtschaftliches Know-how.

Auswertung der Auditergebnisse und Feedback

Die beiden Auditoren erstellen zunächst unabhängig voneinander ihre Auditergebnisse und führen diese anschließend zu den Fördergutachten zusammen.

Jedes Gutachten enthält:

- Plus- bzw. Stärken-Einschätzung.
- Einschätzung im Anforderungsprofil.
- Gesamt-Potenzialeinschätzung.
- Förder-/Weiterbildungsempfehlungen.

Die Ergebnisse werden mit jedem Manager im Beisein des (mit allen vertrauten) Unternehmensgründers besprochen. Ein weiteres Gespräch dient zur Definition der Entwicklungsfelder und -aktivitäten.

Entwicklungsleitkarte

Die Entwicklungsfelder und die vereinbarten Entwicklungsaktivitäten sind in einer Entwicklungsleitkarte festgehalten. Die Entwicklungsleitkarte ist die Basis für die Planung und Steuerung der persönlichen Weiterentwicklung und wird im jährlichen Beurteilungsgespräch abgeglichen und fortgeschrieben.

Gesamtüberblick und Ausblick

In einem Gesamtportfolio ist die Verteilung der Führungskräfte hinsichtlich ihrer aktuellen Management-Performance und ihres Potenzials abgebildet. Teilportfolios beleuchten die relevanten Kompetenzfelder. Die in der Gesamtgruppe erkannten Potenziale werden durch die konzerneigene Manager Akademie abgedeckt. Aufgrund der spezifischen Kompetenzportfolios wird auch deutlich, in welchen Kompetenzbereichen das Unternehmen sich weiter verstärken muss.

Der Nutzen

- Fundierte Basis für die zukünftige Besetzung von Schlüsselpositionen.
- Benchmarking schärft das Rollenbewusstsein der Führungskräfte.
- Ausgangspunkt für die gemeinsame Neuausrichtung und offene Feedbackkultur.
- Effizienteres Personalmanagement auf Grundlage objektiver Daten und Fakten.