

HR Strategy

Management Audit

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

- ▶ Typische Anlässe für ein Management Audit
- ▶ Nutzen und Zielsetzung eines Management Audits
- ▶ Vorgehensweise eines Management Audits
- ▶ Methoden-Mix eines Management Audits
- ▶ Herleitung der Managementanforderungen
- ▶ Ergebnisse des Management Audits

Typische Anlässe für ein Management Audit

- Strategische Neuausrichtung eines Unternehmens
- Unternehmensakquisitionen und Mergers
- Due Diligence
- Joint Ventures und strategische Allianzen
- Umstrukturierungen
- Geplante Diversifikation in neue Geschäftsfelder
- Bestandsaufnahme wegen Wechsel im Aufsichtsrat oder Vorstand

- Nachfolge/Besetzung von Schlüsselpositionen
- Überprüfung der vorhandenen Managementqualität
- Transparenz des Managementpotentials
- Aufbau eines strategischen Management Developments

Nutzen und Zielsetzung eines Management Audits

Das Management Audit dient sowohl der Erschließung von Potentialen zur Effizienz- und Wertsteigerung des Unternehmens als auch der direkten Steigerung der Leistungsmotivation und –fähigkeit der Führungskräfte.

Erschließung von Potentialen zur Effizienz- und Wertsteigerung des Unternehmens durch:

- Transparenz der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen
- Transparenz/Bilanz über aktuelle Managementleistung und Managementpotential
- Objektivierung von Führungskräftebeurteilungen
- Internes und externes Benchmarking
- Aufzeigen von Bruchstellen zwischen Unternehmensstrategie und Führungskräftepotential
- Alignment des Führungskräftepotentials mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens
- Impulse und fundierte Empfehlungen zur gezielten individuellen Führungskräfteentwicklung
- Systematische, einheitliche und neutrale Grundlage für die zukünftige Planungs-, Beschaffungs- und Entwicklungsstrategien
- Hinweise auf übergeordnete Organisations- und Führungsprobleme

Steigerung von Leistungs-Motivation, -Commitment und Leistungs-Fähigkeit der Führungskräfte durch:

- Persönliche Standortbestimmung durch neutrales und offenes Feedback
- Offenlegen von Stärken und Schwächen
- Dialog zwischen Unternehmensleitung und Führungskräften
- Impulse für persönliche Entwicklung

Vorgehensweise eines Management Audits

Baumgartner & Partner unterstützt in allen Phasen von der Planung bis zur Umsetzung:

Vorbereitungsphase

- Festlegung der Positionen und Personen für das Management Audit
- Analyse der vorhandenen Karrierewege und Leistungsresultate
- Erstellung bzw. Analyse der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungsprofile
- Auswahl von Vorgehensweise und Methodik (360°Interviews, Einzelassessment, Gruppenassessment, ...)
- Erstellung eines Kommunikationsplans

Durchführungsphase

- Vorstellung des Management Audits im Kreis der Führungskräfte
- Durchführung der Potentialeinschätzung anhand der ausgewählten Methodik

Analysephase

- Erstellung der Potentialreports und Benchmarkanalysen

- Abgleich und Integration der Potentialeinschätzungen
- Diskussion der Ergebnisse mit dem Klienten
- Ableitung von Personalmaßnahmen (Entwicklung, Umbesetzung, Neubesetzung, ...)

Feedbackphase

- Vorstellung der Gesamtergebnisse im Kreis der Führungskräfte
- Feedbackgespräche mit einzelnen Führungskräften

Umsetzungsphase

- Von der Optimierung des Management Development Programms
- bis zur Durchführung von Coachings

Methoden-Mix eines Management Audits

Baumgartner & Partner empfiehlt ein Methoden-Mix, das den bisherigen Business-Track-Record der Führungskräfte ebenso berücksichtigt wie deren Kompetenzen und Verhaltensweisen. Berücksichtigung finden dabei insbesondere:

- Strategische Ziele und Umfeldentwicklung
- Aufgabenprofil: derzeitige und zukünftige Anforderungen
- Kompetenz-/Verhaltensprofil: derzeitige und zukünftige Anforderungen
- Bisheriger beruflicher Werdegang
- Bisherige Leistungsresultate

Am häufigsten werden Management Audits im Rahmen von strukturierten Interviews durchgeführt durch erfahrene Berater. Die Beurteilung kann dabei aus folgenden Perspektiven erfolgen:

- Neutrale externe Beratereinschätzung
- Vorgesetztereinschätzung
- Kollegeneinschätzung
- Mitarbeiter-/Teameinschätzung
- Kundeneinschätzung
- Selbsteinschätzung

Der ergänzende Einsatz von „Verhaltensstichproben“ z. B. in Fallstudien, Rollenspielen, Gruppendiskussionen, Stresstests oder von psychologischen Tests, Computer-Simulationstests und Wissenstests ist (wie bei Gruppen- und Einzelassessments) auch im Management Audit möglich.

Häufig werden die Interviews nach dem Vier-Augen-Prinzip im Tandem von je einem erfahrenen Berater und einem Psychologen durchgeführt.

Herleitung der Managementanforderungen

Die Definition der Kriterien zur Beschreibung der gegenwärtigen und zukünftigen Managementanforderungen erfolgt pragmatisch auf der Basis von Strategie- und Leitbilddokumenten, unserer Competency-Datenbank sowie ergänzenden Interviews mit der Unternehmensleitung. Darüber hinaus ist eine systematische empirische Erhebung von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Schlüsselerfolgskriterien und Managementprofilen möglich.

Pragmatische Ableitung aus der Unternehmens- und Führungsstrategie in Interviews mit der Unternehmensleitung

- Analyse von Unternehmensstrategie und Führungsleitbild
- Interviews mit der Unternehmensleitung
- Ergänzende Auswertung der Baumgartner & Partner Competency-Datenbank
- Workshop/Präsentation in der Unternehmensleitung
- Festlegung der Schlüsselerfolgskriterien für Führungskräfte

Systematische empirische Erhebung der Schlüsselerfolgskriterien in Interviews mit der Unternehmensleitung

- Beschreibung gegenwärtiger Aufgabenschwerpunkte und typischer Führungssituationen
- Beschreibung erfolgreicher und nicht erfolgreicher Verhaltensweisen
- Beschreibung der zukünftigen Aufgabenschwerpunkte und Rollen
- Ableitung von Schlüsselerfolgskriterien

Ergebnisse des Management Audits

Im Sinne der beiden übergeordneten Ziele liefert das Management Audit Ergebnisse auf der Unternehmens- und Individualebene:

Ergebnisse des Management Audits auf Unternehmens- und Geschäftsbereichsebene

(Ziel: Erschließung von Potentialen zur Effizienz- und Wertsteigerung des Unternehmens)

- Strukturdaten (Funktions-, Führungskräftestruktur, Performancedaten, ...)
- Performance-Potential-Portfolio (Gegenüberstellung von Job Performance und Potential der Führungskräfte)
- Internes Benchmarking

- Vergleich Management-Potential mit Business-Perspektive
- Empfehlungen zum Management Development Programm

Ergebnisse des Management Audits auf Individualebene

(Ziel: Steigerung der Leistungsmotivation und –fähigkeit der Führungskräfte)

- Positionsprofil: derzeitige und ggf. zukünftige Aufgaben
- Bisheriger beruflicher Werdegang
- Bisherige Leistungsresultate
- Performance-Profil (mit Selbst- und Fremdeinschätzung)
- Stärken-Schwächen-Profil
- Potentialbeurteilung
- Entwicklungsempfehlungen

Sie sind an einem persönlichen Gespräch interessiert? Dann rufen Sie uns an oder schicken Sie uns eine e-Mail. Wir freuen uns, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Ihr Ansprechpartner:

Ralf H. Kleb

E-Mail: consulting@baumgartner.de

Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH

Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Fax: +49 (40) 28 41 64 – 11