

Fokus

Heads!
Management Audit**Manager auf dem Prüfstand**

Heads! Managing Partner
Ursula König im Interview
mit „Direkt“

Klienten schätzen am Management Audit von Heads! die Objektivität und Prognosesicherheit sowie den sorgfältigen Rückmeldeprozess an Teilnehmer und Vorgesetzte. Managing Partnerin Ursula König erläutert im Interview mit „Direkt“, wie die Methode funktioniert.

Frau König, was zeichnet eine Führungspersönlichkeit aus?

Eine Führungspersönlichkeit muss sowohl intellektuelle und fachliche als auch soziale Kompetenz besitzen. Viele Manager unterschätzen, wie wichtig insbesondere die soziale Kompetenz ist. Wenn wir Führungskräfte im Rahmen eines Management Audits überprüfen, stehen immer alle drei Kriterien gleichermaßen im Fokus.

Bei welchen Gelegenheiten kommen Management Audits zum Einsatz?

Wichtige Anlässe sind Due-Diligence-Prozesse bei Fusionen und Firmenkäufen, aber auch Restrukturierungs-Situationen. So kann man nach einem Management Audit die gesamte Unternehmensorganisation abbilden – inklusive des Erfüllungsgrads aktueller Aufgaben und des vorhandenen Management-Potenzials für weiterführende Aufgaben. Auch wenn es im Fall einer Fusion zwei Bewerber für eine Position

Das Heads! Management Audit
Führungs-Ressourcen erkennen und aktivieren

Das Heads! Management Audit analysiert und bewertet systematisch, objektiv und valide Potenzial und Kompetenz von Führungskräften jeweils individuell und im Gesamtzusammenhang des Unternehmens.

Einsatzgebiete, Vorteile und Prämissen des Heads! Management Audits überzeugen

Das branchenübergreifende Heads! Management Audit ist ein wissenschaftlich gesichertes und in der Praxis bewährtes Verfahren. Idealerweise wird es bei Fusionen, in Turnaround- und HR-Due-Diligence-Prozessen eingesetzt, zur Auditierung kritischer Ressorts oder des Gesamtunternehmens.

Einsatzgebiete

Das Heads! Management Audit analysiert und bewertet systematisch, objektiv und valide Potenzial und Kompetenz von Führungskräften / Experten, jeweils individuell und im Gesamtzusammenhang des Unternehmens.

Vorteile

Das Heads! Management Audit hilft, Führungs-Ressourcen zu erkennen, zu aktivieren und interne Talente richtig zu platzieren. Ebenso werden Lücken in Schlüsselpositionen erkannt und können gezielter geschlossen werden. Die Gesamtauswertung liefert ergänzend wertvolle Informationen für die Personal- und Organisationsentwicklung.

Prämissen

Die Zeit- und Kosteninvestitionen sind nur dann gerechtfertigt, wenn mit dem Commitment der Unternehmensführung vor Projektstart eine klare Zielvorstellung mit Potenzial-Strategie beschlossen wird. Wichtig ist ferner eine schlüssige Kommunikation über Ziel und Zweck des Verfahrens, sowie die konsequente Nutzung der Ergebnisse bei den strategiekonformen Veränderungsprozessen.

Die fünf Phasen des Heads! Management Audits

Das bewährte Verfahren garantiert eine effiziente Durchführung und effektive Transfersicherung.

Potenzialstrategie

Potenzialstatus

Diagnose

Intervention

Transfersicherung

Direkt, April 2009

Manager auf dem Prüfstand

(Fortsetzung)

→ gibt, wird häufig mit Hilfe eines Management Audits der geeigneteren Kandidat identifiziert. Unternehmen mit einem fortschrittlichen Human Resources Management nutzen Audits zudem proaktiv zur Führungskräfte-Entwicklung.

Was sind die entscheidenden Kriterien bei einem erfolgreichen Management Audit?

Die Geschäftsführung muss wirklich hinter dem Prozess stehen und es müssen gute Kommunikationsbedingungen vorliegen. So informieren wir jeden Teilnehmer detailliert über Bedeutung, Ziele und Ablauf des Audits, um potenzielle Ängste abzubauen. Dazu gehört natürlich auch eine ausführliche Rückmeldung der Ergebnisse an die Teilnehmer. Insgesamt geht es um eine treffsichere Aussage über das Potenzial der Führungskraft vor dem Hintergrund der zukünftigen Unternehmensstrategie.

Management Audits bieten so gut wie alle namhaften Personalberater an. Was ist das Besondere an der Heads!-Methode?

Das Besondere ist, dass wir nicht nur ein kompetenzmodell-basiertes Intensiv-Interview anbieten, sondern dieses durch die Jobfidence®-Potenzialanalyse ergänzen. Jobfidence® ist gemäß unserer intensiven Recherchen das für die Erfassung von Führungspotenzial bestgeeignete Instrument und verfügt über eine solide wissenschaftliche Basis. Es erfüllt alle Anforderungen beruflicher Eignungsdiagnostik (DIN 33430). Die messtechnischen Gütekriterien liegen alle im Spitzenbereich. Zusätzlich zu Interview und Potenzialanalyse wird bei Bedarf das Kontaktnetz abgebildet, um unsere additiv absichernde Urteilsbildung abzurunden. Durch die sich gegenseitig ergänzenden Methoden können wir ein Maximum an Objektivität und Prognosesicherheit garantieren.

Welche Kompetenzen werden bei der Jobfidence®-Potenzialanalyse bewertet?

Sie misst die biografisch stabilen und für den beruflichen Erfolg in Führungsfunktionen entscheidenden Leistungsvoraussetzungen. Dazu gehören zwei kognitive und vier verhaltensrelevante Dimensionen wie beispielsweise die Umstellungsbereitschaft, also die Beweglichkeit bei der Verfolgung der Ziele, oder die Fähigkeit des Managers, mit Stresssituationen umzugehen. Diese sogenannte Stressstabilität wird beispielsweise gemessen, indem ungewohnte, zum Teil auch kritische Situationen und potenzielle Reaktionen darauf beschrieben werden. Diese muss der Kandidat dann bewerten. Alle Antworten werden zu den Ergebnissen einer relevanten Vergleichsstichprobe in Bezug gesetzt. Jobfidence® wird übrigens von unserem Kooperationspartner, der teme Entwicklung und Anwendung psychologischer Test- und Messverfahren GmbH in Wien optimal „gewartet“, alle zwei Jahre findet eine vollständige Überprüfung und kontinuierliche Weiterentwicklung statt. Die traditionell enge Zusammenarbeit garantiert, dass die Weiterentwicklung des Instrumentes auch in Zukunft maßgeschneidert auf unsere Anforderungen abgestimmt ist. Der Geschäftsführer der teme, Diplom-Psychologe Norbert Gantner, bürgt als ständiges Mitglied im Expertengremium der DIN 33430 persönlich für die hohe wissenschaftliche Qualität des Verfahrens.

Das Intensiv-Interview ergänzt und verstärkt die Potenzialanalyse durch kompetenzrelevante und unternehmensspezifische Fragen. Wie gehen Sie hier vor?

Das kompetenzmodell-basierte Intensiv-Interview besteht aus Fragen zu sechs, insbesondere in Change-Management-Situationen entschei-

denden Kompetenzbereichen, bspw. fachlicher Background, Erkennen des Gesamtzusammenhangs oder Commitment/Gestaltungswille. Das Interview hat vor allem die Zukunft im Blick und findet in einer offenen Gesprächsatmosphäre mit zwei Beratern statt, die die Tragfähigkeit der Argumentation auch gezielt hinterfragen.

Was bietet das Kontaktnetzwerk an zusätzlichen Informationen?

Das Kontaktnetzwerk macht nur Sinn, wenn über mehrere Hierarchieebenen auditiert wird. Es soll zeigen, wie sehr der Audit-Teilnehmer in die Organisation integriert ist. Hierzu gibt es spezielle Fragestellungen und eine spezielle Fragetechnik. Auf diese Weise können wir auch inoffizielle Meinungsführer sowie schwelende Konfliktherde im Unternehmen identifizieren.

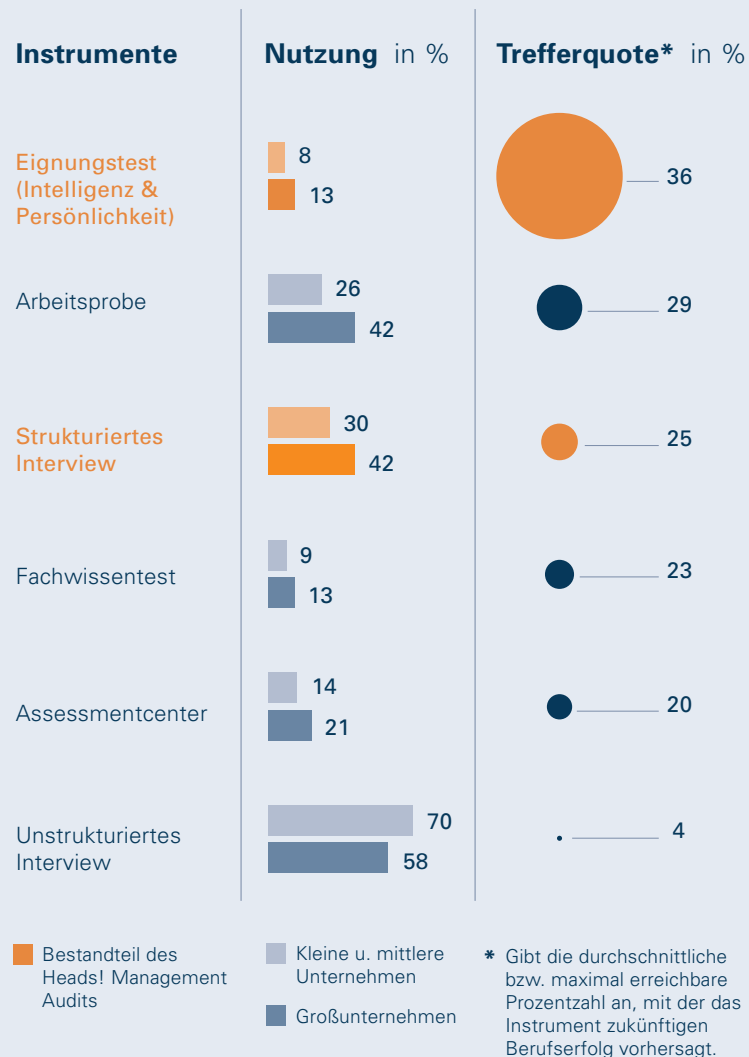
Bedeutet das Audit für Unternehmen und Führungskräfte nicht viel Zeitaufwand?

Der einzelne Teilnehmer investiert maximal sechs Stunden in das Audit. Das ist denkbar wenig, wenn man bedenkt, welche wichtigen Erkenntnisse es liefert. Der Gesamtprozess ist natürlich abhängig vom Unternehmen, vom Briefing und von den Terminvorgaben. Wenn es schnell gehen soll, setzen wir mehrere Beraterteams gleichzeitig bei einem Audit ein.

Die Jobfidence®-Potenzialanalyse von Heads! ist das zentrale Bewertungstool!

Validität von Eignungstests

Eignungstest sind treffsicher, werden aber von den Personalverantwortlichen in der Regel unterschätzt.



Das Heads! Management Audit Das Führungskompetenzmodell

Das Heads! Management Audit definiert sich auf der Basis des zugrundeliegenden Führungskompetenz-Modells als untrennbare Einheit von intellektueller, fachlicher und sozialer Kompetenz.

Beim Einsatz von Audit- und anderen Beurteilungsverfahren wird häufig und irrtümlicherweise die Führungskompetenz als einzelner Qualifikationsfaktor aufgeführt, in einer Reihe und gleichwertig mit Einzelqualifikationen wie „durchsetzungsfähig, kommunikativ“, u.a. anstatt die Führungskompetenz als Oberbegriff zu sehen, unter den sich die Teilkompetenzen subsumieren.

Die Analyse und Diagnose der intellektuellen Die drei Audit-Bewertungstools bilden das Gesamtbild eines Kandidaten objektiv, valide und reliabel ab.

und sozialen Kompetenz erfolgt größtenteils über das objektive, valide und reliable Messverfahren Jobfidence®-Potenzialanalyse mit seinen Spitzenwerten in den Gütekriterien. Die Beantwortung der Fragen zu sechs Kompetenzbereichen im kompetenzmodell-basierten Intensiv-Interview vertieft und ergänzt die Erkenntnisse aus Jobfidence®, mit Schwerpunkt auf der sozialen Kompetenz. So werden die Erkenntnisse zur Konfliktfähigkeit sowie zur Kommunikationsfähigkeit/Überzeugungskraft durch das Interview vertieft, die Erkenntnisse zum Kompetenzbereich Commitment/Gestaltungswille können wieder-

rum nur über das Intensiv-Interview diagnostiziert und somit das Gesamtbild ergänzt werden.

Die fachliche Kompetenz kann, aufgrund des raschen Verfalldatums von Expertenwissen, nur über das Intensiv-Interview auditiert werden. Dies ist auch diejenige unter den Kompetenzen, die bei hohem kognitivem Potenzial, in Verbindung mit überdurchschnittlich ausgeprägter Lernbereitschaft und Lernfähigkeit relativ rasch erworben werden kann. Speziell wenn es um neue Branchen und/oder Funktionen geht. Außerdem kann die Führungskraft eine eventuelle Lücke in den Fach- und Methodenkenntnissen zeitweise auch durch entsprechende Unterstützung von Experten schließen. Lediglich das erforderliche Prozesswissen im Fachbereich muss verfügbar sein.

Die drei Audit-Bewertungstools, die je nach Anforderung zum Einsatz kommen, validieren das Gesamtbild des Auditierten hinsichtlich seiner Führungskompetenz. Das Kontaktnetz ist optional, da dieses sinnvollerweise nur bei einer Auditierung über mehrere Hierarchie-Ebenen eingesetzt wird, wenn es um das Matching der Teilnehmeraussagen hinsichtlich der Beziehungsqualität geht.

Das Heads! Management Audit

(Fortsetzung)

Fit durch die Krise! Fit für die Zukunft!

Ein Fallbeispiel aus 2009: Das Heads! Management Audit ist das Verfahren der Wahl, wenn es darum geht, speziell in Turnaround-Situationen personelle Potenziale zu erkennen, Talente zu identifizieren, Entwicklungsbedarf abzuleiten, und eventuelle Lücken in Schlüsselfunktionen zu schließen, die für eine erfolgreiche Unternehmens-Zukunft unabdingbar sind.

Ausgangssituation

Die Muster AG hat im Laufe der letzten Jahre zahlreiche Restrukturierungs-Prozesse durchlaufen, u.a. begleitet von personellem Aderlass und Verunsicherung im Mitarbeiterkreis. In diesem Zusammenhang reifte im Vorstand die Erkenntnis, dass, neben der Qualität der Produkte und effizienten Prozesse, die Mitarbeiter in Schlüsselfunktionen der zentrale Erfolgsfaktor für den Turnaround sind.

Vor diesem Hintergrund beschloss der Vorstand, ein Management Audit für den Führungskreis und in abgestufter Form für die Funktionsbereiche durchzuführen, die den stärksten Hebel im Hinblick auf Markt und Kunden in der Hand haben. Da dem Vertrieb für den Turnaround eine hohe Bedeutung zukommt, sollte gleichzeitig mit den oberen und mittleren Leitungspositionen die komplette Vertriebsmannschaft auditiert werden.

Mit der Durchführung des Management Audits wurde, nach einem gründlichen Auswahlprozess, Heads! Executive Consultancy, Niederlassung München, beauftragt, da Heads! über ein wissenschaftlich abgesichertes und praxiserprobtes Management Audit-Verfahren verfügt (Eigenentwicklung).

Zielsetzung

Das Audit sollte objektiv und vergleichbar folgende Fragen beantworten:

- Haben wir die richtigen Mitarbeiter für die großen Herausforderungen der kurz- und mittelfristigen Ziele des Unternehmens an Bord?
- Welche Potenziale sind vorhanden, aber bisher noch zu wenig entwickelt?
- Welche Kompetenzen müssen durch Personalentwicklungs-Maßnahmen gefördert und welche durch Neueinstellungen ergänzt werden?

Das Heads! Management Audit lieferte die Basis für die Erfüllung dieser Zielsetzung, mit einem zweistufigen Verfahren, das teilnehmergruppen-spezifisch und kostenrelevant modular angepasst wurde.

Umsetzung

Die Teilnehmer wurden vor dem Audit mit schriftlicher Einladung und Workshop über Inhalt und Ablauf ausführlich informiert. Es nahmen insgesamt 88 Kandidaten teil und zwar Führungskräfte der Ebenen 1+2, drei externe Kandidaten für die Ebene 2, sowie der gesamte Außendienst.

Das Audit wurde im Februar / März 2009 durchgeführt, die Rückmeldungen für Vorstand, Vorgesetzte und Teilnehmer erfolgten im April / Mai 2009. Jeder Teilnehmer erhielt seine persön-

liche Rückmeldung auf Basis eines ausführlichen Ergebnisberichtes. Im Anschluss erfolgte bei allen Führungskräften ein Zielvereinbarungsgespräch mit dem jeweiligen Vorgesetzten. Alle Beteiligten erhielten unter Involvierung der Personalabteilung konkrete Empfehlungen für Entwicklungsmaßnahmen.

Ergebnis

Die Mannschaft steht großenteils sehr engagiert hinter dem Unternehmen. Die für die Bewältigung der Zukunftsaufgaben geforderten Kompetenzen stehen teils voll zur Verfügung, bzw. können die vorhandenen Potenziale entwickelt werden. Für einige identifizierte Talente müssen Aufgaben gefunden und entsprechende Maßnahmen zur Förderung aufgesetzt werden. Allerdings besteht auch eine ausgeprägte Tendenz, an „alten Zöpfen“ festzuhalten. Die Konsequenz: Es müssen neue Impulse gesetzt werden – teils auch durch neue Köpfe. Ferner muss die divisionale Organisation des Unternehmens auf den Prüfstand, da durch die organisational bedingte „Silo-Denke“ zu viel Energie nach innen gelenkt wird, die dringend am Markt erforderlich ist, um verlorenes Terrain zurückzugewinnen. Die aufgrund der Audit-Ergebnisse definierten Fördermaßnahmen werden nun Schritt für Schritt unter Berücksichtigung der Mitarbeiter- und Unternehmens-Prioritäten mit Trainings-Experten realisiert.



Quelle: Harvard Business manager | April 2009