

management & training

MAGAZIN FÜR HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

4 | 2003

management & training

SONDERDRUCK
FÜR O&P CONSULT AG HEIDELBERG



Management Audit

Stühle rücken für die Besten

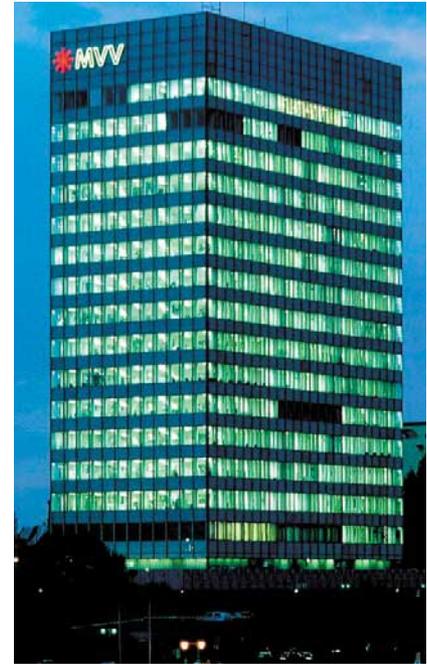
Stühle rücken für die Besten

Management Audits sollen zeigen, ob die Führungskräfte eines Unternehmens genügend Potenzial für die Anforderungen der Zukunft haben. Besonders in Reorganisationsprozessen können sie die Frage klären, wie Schlüsselpositionen richtig besetzt werden. Im Vorstandsbereich Technik der MVV Energie AG wurde ein solches Audit durchgeführt.

Aufgrund der sich verändernden Absatzmärkte im Energiebereich stand die MVV Energie AG vor der Herausforderung, die Organisationsstrukturen im Vorstandsbereich Technik an neue Umfeldbedingungen anzupassen. Das Ziel war Effizienzsteigerung. Dazu wurde mit Unterstützung eines externen Strategieberaters eine Struktur- und Prozessanalyse durchgeführt, deren Ergebnis die Auflösung der bestehenden Spartenorganisation war. Im Zusammenhang mit diesem Reorganisationsprozess wurden neue Strukturen und Prozesse implementiert. Vor dem Hintergrund der neu definierten Führungsstrukturen entstanden neue Positionen auf allen Führungsebenen, während sich viele bestehende Positionen veränderten. Eine optimale Zuordnung der Führungskräfte zu den neuen Positionen beziehungsweise deren Besetzung war wichtig, um den Reorganisati-

onsprozess erfolgreich zu machen. Im Rahmen dieses Auswahl- und Besetzungsprozesses wurden nicht nur die Führungskräfte, sondern auch andere Mitarbeiter des Unternehmens sowie externe Bewerber zugelassen. Zunächst stand die interne Besetzung der Positionen im Vordergrund; zwei Positionen wurden dann zu einem späteren Zeitpunkt auch extern besetzt. Im Rahmen der Reorganisation garantierte das Unternehmen, keine betriebsbedingten Kündigungen auszusprechen.

Ziel des Management Audits war es, durch eine objektivierte und fundierte Methodik die Managementpotenziale und -kompetenzen der Führungskräfte zu entdecken, zukünftige Leistungen für die neu geschaffenen Positionen zu prognostizieren, um somit eine optimale Besetzung der neuen Positionen zu gewährleisten. Der Besetzungsprozess selbst sollte die Objek-



tivität der Beurteilung sowie Transparenz der Entscheidungen gewährleisten. Diese Ziele wurden von allen beteiligten Akteuren unterstützt – vom Vorstand, vom internen Personalbereich, vom Betriebsrat und auch von den Führungskräften selbst. Der Auswahlprozess insgesamt und vor allem auch die für das Management Audit ausgewählte Opus-Methodik der O&P Consult AG wurden von allen Beteiligten akzeptiert.

Durchführung des Management Audits

Das folgende Design des Auswahl- und Besetzungsprozesses entstand auf Vorschlag des internen Personalbereichs, der als zentraler Ansprechpartner für Fragen des Management Audits fungierte.

1 Information der Führungskräfte

Der Vorstand und der Personalbereich kommunizierten allen Bewerbern den Auswahl- und Besetzungsprozess; dabei wurde die Opus-Methodik als zentraler Bestandteil für alle Bewerber definiert.

Diese Methodik stellte (neben den Fachinterviews) den Kern des Management Audits im Besetzungsprozess dar. Sie beleuchtet in einem strukturierten Interview nicht nur die momentane Kompetenz der Bewerber, sondern prognostiziert auch das Managementpotenzial, wodurch eine fundierte und effektive Basis für die Auswahl- und Besetzungsentscheidungen geschaf-

Management Audit

Der Nutzen eines Management Audits steht und fällt mit der Qualität der angewendeten Prozesse und Methoden sowie den definierten Messindikatoren. Es sind vorab unternehmensspezifische Schlüsselanforderungen an das Management zu definieren, die für den zukünftigen Erfolg des Managements besonders wichtig sind. So werden Anforderungsprofile als Soll-Profile der im Reorganisationsprozess entstandenen

Schlüsselpositionen entwickelt, an denen die persönlichen Potenzial- und Kompetenzprofile der Führungskräfte gespiegelt werden. Bestenfalls wird dies durch eine Methodik unterstützt, die sowohl die Positionen als auch die Bewerber nach gleichen Kriterien erfasst. Dabei ist besonders wichtig, dass die eingesetzten Methoden des Audits fundierte und transparente Besetzungsentscheidungen ermöglichen.

fen wird. Darüber hinaus gewährleisten die verschiedenen Module der Opus-Methodik für die Personen und die Positionen, dass der Abgleich der persönlichen Potenzial- und Kompetenzprofile der Bewerber mit den Anforderungsprofilen nach den gleichen Kriterien und auf Basis der gleichen Messindikatoren erfolgt. Dies ermöglicht ein echtes Matching von Person und Position.

② Erstellung von Anforderungsprofilen der neuen Positionen

Mit der Opus-Positionsanalyse wurden für die neu geschaffenen Führungspositionen Anforderungsprofile erstellt. In die Profilerstellung waren jeweils der Vorstand, der Personalbereich und die beiden Bereichsleiter im Vorstandsbereich Technik einbezogen.

Jede neue Schlüsselposition wurde dabei hinsichtlich der besonderen Anforderungen anhand der Opus-Kriterien genau analysiert, um zu ermitteln, was beim Einstieg in die Position unmittelbar von einem Bewerber mitgebracht werden muss und was optimalerweise zu leisten ist, um die Position zu hundert Prozent auszufüllen.

③ Fachgespräche

Der Personalbereich entwickelte in enger Abstimmung mit dem technischen Vorstand ein Konzept zur Durchführung von Fachgesprächen. Die Gespräche selbst wurden von den beiden Bereichsleitern und dem operativen Personalmanagement durchgeführt und ausgewertet. Um auch hier Transparenz und eine einheitliche Beurteilung sicher zu stellen, wurden Beobachtungsraster erstellt. Die dabei erfassten Kriterien waren „Fachkenntnisse für die jeweilige Position“, „Führungskompetenz“ und „Zielorientierung“.

④ Potenzial- und Kompetenzanalyse

Interviewerteams – jeweils bestehend aus einem Personalentwickler und einem externen Berater/Interviewer – führten mit allen Bewerbern strukturierte Potenzial- und Kompetenzinterviews mit der Opus-Methodik durch. Die internen Mitarbeiter wurden darin vorher ausgebildet.

Zur Messung und Prognose des Managementpotenzials bedient sich die Methode speziell entwickelter Fallstudien: Den Interviewkandidaten werden dazu in einem strukturierten Interview eine Reihe herausfordernder Fragen und Aufgaben gestellt, die vom Interviewer kontinuierlich in ihrem Schwierigkeitsgrad gesteigert werden. Die Kompetenzen werden in einem biografischen Interviewteil erfasst, der gezielt und systematisch die größten bisherigen Herausforderungen im Lebenslauf der Bewerber beleuchtet. Die Opus-Kriterien sind in die Bereiche des Denkens und des Handelns unterteilt, um sowohl die intellektuellen als auch die sozialen beziehungsweise die handlungsorientierten Fähigkeiten der Interviewten zu beurteilen. Die Unterscheidung von Kompetenz und Potenzial ermöglicht zudem differenzierte Aussagen über sinnvolle nächste Entwicklungsschritte der Interviewten. Die Kompetenzen und Potenziale der Bewerber werden in der Opus-Methodik anhand genau definierter Messindikatoren und Komplexitätsstufen gemessen. Dies gewährleistet Objektivität und Treffsicherheit der Interviewergebnisse. Darüber hinaus erlaubt sie differenzierte qualitative Aussagen.

⑤ Ergebnis und Besetzungsempfehlung

Die persönlichen Potenzial- und Kompetenzprofile der Bewerber als Ergebnis der Opus-Interviews wurden an den vorher definierten Anforderungsprofilen gespiegelt und dem Vorstand in einer Ergebnispräsentation als Entscheidungsgrundlage vorgestellt. An dieser Ergebnispräsentation nahm auch der Betriebsrat teil. Dabei wurde gezeigt, welche Personen für welche Positionen geeignet sind.

⑥ Feedback und Besetzungsentscheidung

Die Entscheidung über die Besetzungen traf der technische Vorstand auf der Basis der dargestellten Opus-Ergebnisse und der Fachgespräche. Der Vorstand informierte die Bewerber über diese Besetzungsentscheidungen. Die Ergebnisse der Opus-Interviews kommunizierten die Personalentwickler den Bewerbern, und jeder Bewerber

erhielt ein ausführliches und fundiertes Feedback zu seinem persönlichen Potenzial- und Kompetenzprofil. Darüber hinaus erarbeiteten die Personalentwickler zusammen mit den internen Bewerbern individuelle Entwicklungspläne auf der Basis der persönlichen Opus-Profile, die vom Vorstand genehmigt wurden.

Genauer Abgleich von Person und Position

Das Management Audit bei der MVV Energie AG ermöglichte dem Vorstand und der Personalabteilung einen genauen Abgleich von Personen und Positionen, was zu sehr guten Besetzungsentscheidungen führte. Diese Entscheidungen hatten eine hohe Akzeptanz bei den Bewerbern (auch bei den internen Führungskräften) und beim Betriebsrat. Die Besetzungen der neuen Positionen erfolgte nach dem Management-Audit mit den am besten geeigneten – fast ausschließlich internen – Bewerbern. Von besonderer Bedeutung für das Gelingen des Besetzungsprozesses war die hohe Transparenz und die fundierte Begründung der Entscheidungen auf der Basis einer objektivierten und systematischen Beurteilung der Bewerber durch die Opus-Methodik. ■



Autoren

Markus Hedrich,
Senior Berater der O&P
Consult AG, Telefon:
06221-4333712, markus.
hedrich@op-consult.de



Jürgen Gottwald,
Leiter Personaldevelopment
der MVV Energie
AG, Telefon: 0621-290-
3829, j.gottwald@mvv.de



Helga Haag, Personal-
entwicklerin der MVV
Energie AG, Telefon:
0621-290-3468,
h.haag@mvv.de



Erkennen Sie schon heute,
was **PETER** im **PRINZIP**
morgen kann!

Opus[®] – die fundierte Methode zur Personalentwicklung und -auswahl

Mitarbeiterpotenzial *erkennen*
Positionsanforderungen *erfassen*

Mitarbeiter *gezielt entwickeln*
Positionen *optimal besetzen*

Opus[®] – damit Personalentwicklung sich wirklich lohnt.

Haben wir Sie neugierig gemacht?
Einfach anrufen: 06221-433337-10 oder anklicken: www.op-consult.de

