

Franz Biehal, Martina Scheinecker

## **Praxisbericht: Management Audit.**

### **An der Schnittstelle von Personal- und Organisationsentwicklung**

*Der Vorstand eines Industrieunternehmens entschied, dass 2 Sparten integriert werden sollen. Eine neue Organisationsstruktur sollte rasch entwickelt werden, die neuen Funktionen mit den besten Führungskräften aus beiden Sparten besetzt werden.*

*Trigon wurde beauftragt, ein Management Audit durchzuführen. Wir entwickelten aus vorhandenen Materialien und Informationen ein Kompetenzprofil, das als Grundlage für das Management Audit diente. Das Audit wurde mittels 360°-Feedback und anschließendem Interview durchgeführt.*

*Führungskräfte beider Sparten waren eingeladen, an diesem Audit mitzuwirken. Nach Durchführung des 360°-Feedbacks präsentierten wir jeder Führungskraft ihr individuelles Ergebnis in einem persönlichen Gespräch. Im Anschluss daran führten wir mit jeder Führungskraft ein Interview. Schwerpunkt des Interviews waren ihre Sichtweisen zur aktuellen Situation in den zu integrierenden Sparten und ihre Ideen für Verbesserungen.*

*Aus den Eindrücken aus 360° Feedback und Interview erarbeiteten wir ein Stärken/Schwächen-Profil jeder Führungskraft, das wir als individuellen Audit-Bericht für jede/n Einzelnen zusammenfassten.*

*Die Aussagen und Ideen aller Führungskräfte zu Situation und Entwicklungserfordernissen der neu integrierten Unternehmenssparte wurden von uns zusammengefasst. Sie flossen in einen Workshop ein, in dem die neue Organisationsstruktur präzisiert und die Besetzung der Schlüssel-Positionen auf Basis der Informationen aus dem Audit entschieden wurde.*

*Das Audit brachte für das Unternehmen somit auf effiziente Art und Weise doppelten Nutzen: Optimale Besetzung der Führungspositionen und qualifizierte Impulse für die weitere Organisationsentwicklung.*

### **Qualitätskriterien eines Management Audits:**

„Management Audit“ ist eine seit vielen Jahren gebräuchliche und mittlerweile gut entwickelte professionelle Methodik, um insbesondere bei Fusionen, Neu-Übernahmen, Sanierungen oder Zukäufen von Unternehmen rasch einen fundierten Überblick über die vorhandenen Management-Potenziale zu gewinnen.

### 3 Ebenen der Qualität

Die Methoden, die bei einem Audit angewendet werden, wurden im Laufe der Jahre verfeinert, Qualitätskriterien wurden entwickelt.

Wesentlich ist dabei

- Prozessqualität ( d.h. vor allem klare Information der betroffenen Führungskräfte über Ziele des Audits sowie vor- und nachgelagerte Prozesse, Vereinbarung von Spielregeln für den Umgang mit den Ergebnissen)
- methodische Qualität (Sicherstellung der Einhaltung der wissenschaftlichen Standards der Potenzialanalyse)
- Qualität des externen Beraters (v.a. Kompetenz, Erfahrung, Vermeidung von Rollenkonflikten – die z.B. gegeben wären, wenn der Berater bei „schlechten“ Audit-Ergebnissen einen Executive-Search-Auftrag bekäme...).

Aus unserer Sicht sind für eine gehaltvolle Einschätzung von Führungs-Potenzialen

- die Leistungen in der Vergangenheit
- Qualifikationsprofil, Einstellungen und Orientierungen in der Gegenwart und
- Entwicklungsmöglichkeiten und -wahrscheinlichkeiten in der Zukunft

zu betrachten.

Daraus ergibt sich ein Methoden-Mix, der sich am Ziel des Audits, der Zielgruppe und der Unternehmenskultur orientiert.

### Ergebnisse eines Audits

Die Ergebnisse werden als Gesamtergebnisse und als personenbezogene Einzelergebnisse aufbereitet.

Erfolgsfaktoren für die Schaffung von Akzeptanz sind – neben der strikten Beachtung der beschriebenen 3 Ebenen der Qualität - unserer Erfahrung nach

- dass die Ergebnisse den Betroffenen in einer geeigneten Form kommuniziert werden, so dass sie für sich selbst Entwicklungsperspektiven ableiten können
- dass sie mit klaren Aussagen über die Eignung für bestimmte Funktionen oder mit Fördermaßnahmen der Personalentwicklung verknüpft werden.

Nähere Hinweise:

Mag. Franz Biehal MA, [franz.biehal@trigon.at](mailto:franz.biehal@trigon.at)

Dr. Martina Scheinecker, [martina.scheinecker@trigon.at](mailto:martina.scheinecker@trigon.at)