

Ralf Kleb
Geschäftsführender Partner

Prof. Dr. med. Gunter Konrad
Associate Partner

Frank Riebling
Associate Partner

PROJEKTSKIZZE
März 2008



„Management Development Audit“

Strategieorientierte Analyse und Entwicklung des
Management Portfolios

Human Capital
Performance

Organisational
Performance

Business
Performance

Sales
Performance

Inhaltsübersicht

	Nutzen und Zielsetzung des Management Development Audits	2
	Vorgehensweise und Erfolgsfaktoren	5
	Methoden-Mix und Beraterteam	8
	Spezifizierung der Managementanforderungen	13
	Ergebnisse auf Individual- und Unternehmensebene	18

Die vorliegende Projektskizze
fokussiert auf den Potenzial- und
Entwicklungsaspekt des Audits

Typische Anlässe für ein Management Audit

Im Rahmen der strategischen Personal- bzw. Führungskräftepolitik können periodisch durchgeführte Management Development Audits dazu dienen, das Führungskräfte-Portfolio systematisch zu entwickeln und an die unternehmensstrategischen Erfordernisse kontinuierlich anzupassen.

Typische Anlässe und Ziele des Einsatzes von Management Audits sind:

- 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 des vorhandenen Managementportfolios
- Transparenz und Entwicklung des Managementpotentials
- Aufbau eines strategischen Management Developments

Management Audits (auch Management Appraisal genannt) schaffen einen raschen Einblick in und systematischen Überblick über das im Unternehmen vorhandene Managementpotenzial

Typische Zielsetzungen des Management Audits

Erschließung von Potenzialen 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 Führungkräftepotential
- Alignment des Führungkräftepotentials 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 der Leistungs-Motivation und Leistungs-Fähigkeit der Führungskräfte:

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

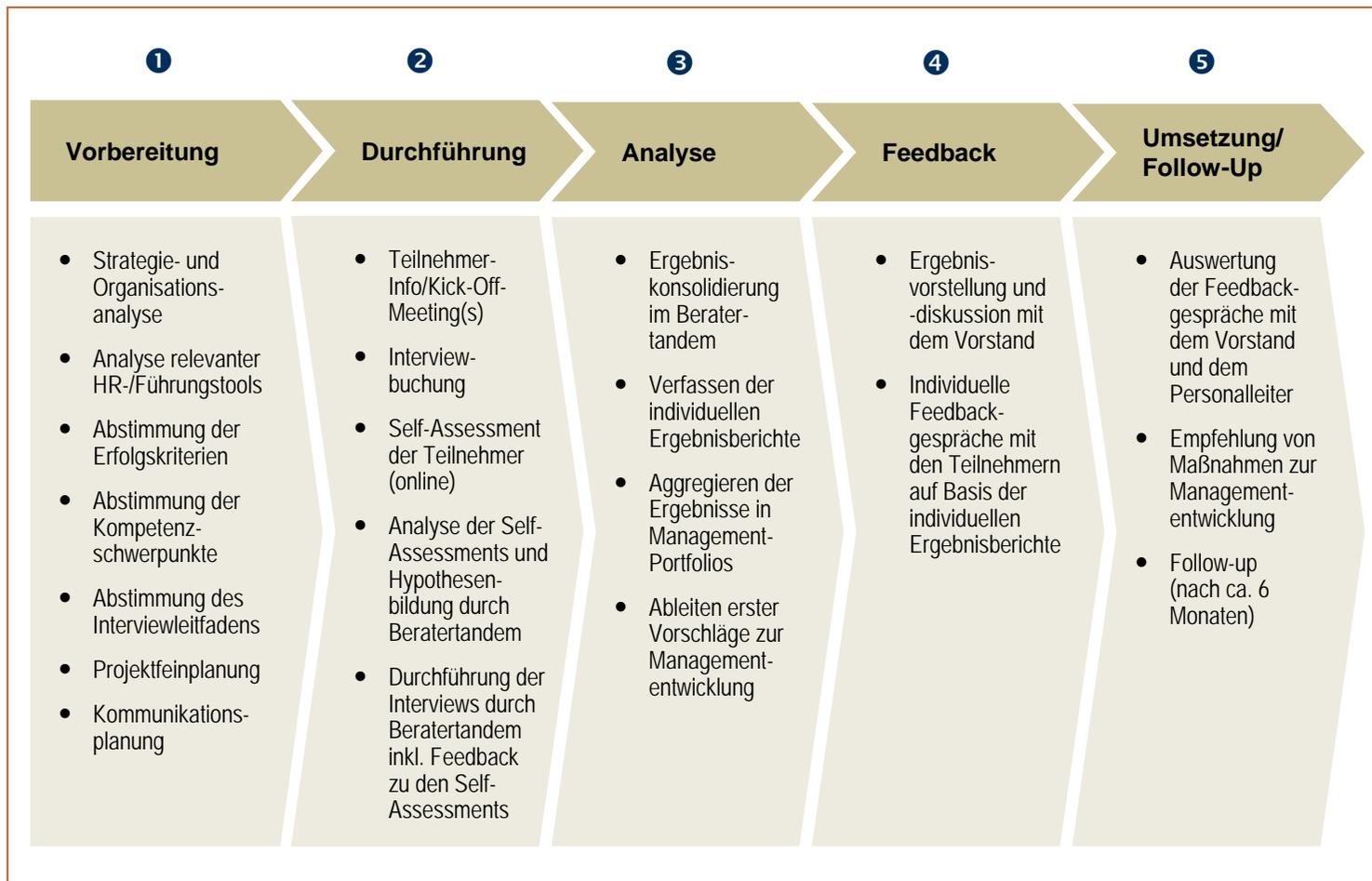
Das Management Audit dient sowohl der Erschließung von Potentialen zur Effizienz- und Wertsteigerung des Unternehmens als auch der direkten Steigerung der Leistungsmotivation und -fähigkeit der Führungskräfte

Inhaltsübersicht

Nutzen und Zielsetzung des Management Development Audits	2
Vorgehensweise und Erfolgsfaktoren	5
Methoden-Mix und Beraterteam	8
Spezifizierung der Managementanforderungen	13
Ergebnisse auf Individual- und Unternehmensebene	18
Projektzeitplan	26

Der gesamte Prozess muss durch den Vorstand positiv begleitet werden

Vorgehensweise des Management Development Audits



Die vorliegende Projektskizze fokussiert auf den Potenzial- und Entwicklungsaspekt des Audits

Erfolgsfaktoren des Management Development Audits

Beeinflussbare Erfolgsfaktoren:

- Vertrauen in eine faire Unternehmenspolitik
- Klare Kommunikation der Projekthintergründe und Ziele
- Klares Commitment des Vorstandes
- Positive Positionierung des Projektes
- Eruierung von Entwicklungsmöglichkeiten
- Angebot realistischer Maßnahmen
- Buy-in der lokalen/dezentralen Leitungsebenen
- Balance von dezentralen und zentralen Interessen
- Quervergleich der Ergebnisprofile und Qualitätskontrolle im Prozess
- Effizienter Prozess, der den Zeitaufwand der Teilnehmer auf ein notwendiges Maß minimiert und sich in die Gegebenheiten der Unternehmensgruppe und insbesondere des Klinikgeschäftes weitestgehend integriert

Der positiven Positionierung des Projektes kommt eine besondere Bedeutung zu

Inhaltsübersicht

Nutzen und Zielsetzung des Management Development Audits	2
Vorgehensweise und Erfolgsfaktoren	5
Methoden-Mix und Beraterteam	8
Spezifizierung der Managementanforderungen	13
Ergebnisse auf Individual- und Unternehmensebene	18
Projektzeitplan	26

Die vorliegende Projektskizze fokussiert auf den Potenzial- und Entwicklungsaspekt des Audits

Möglicher umfassender Methoden-Mix (360°) eines Management Audits

Beurteilungs-Aspekte (was):

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

360° Beurteilungs-Perspektiven (wie):

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

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

Beispiel: Firmenspezifisches Vorgehen und interdisziplinäres Beraterteam

Behutsames Methoden-Mix schafft Offenheit für neue Erfahrung:

- Durchführung eines **Self-Assessments** (webbasiert/online) durch die Führungskraft
- Strukturiertes **Interview** mit der Führungskraft nach dem Vier-Augen-Prinzip
- **Analyse** Entwicklungsbedarf und Ergebnisdokumentation im Beraterteam
- **Feedback-/Entwicklungsgespräch** mit der Führungskraft

Interdisziplinäres Beraterteam schafft Akzeptanz für Gesprächspartner und Ergebnisse:

- **Ralf Kleb** (48 J.)
(Breite Beratungserfahrung im Performance Management multinationaler Unternehmen)
- **Prof. Dr. med. Gunter Konrad** (65 J.)
(Branchenexperte mit breiter Managementenerfahrung im klinischen Bereich)
- **Frank Riebling** (48 J.)
(Breite Beratungserfahrung in diversen Unternehmen als Leiter Bereich Managementdiagnostik)

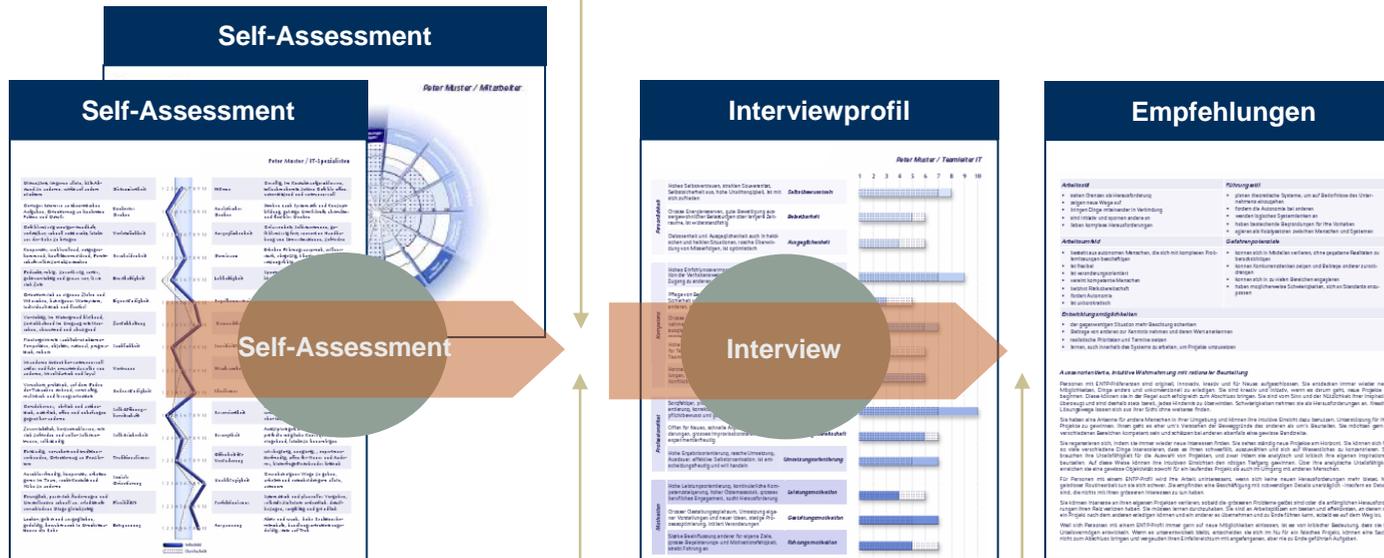
Das Vorgehen muss den Besonderheiten des Führungspersonals eines medizinischen Dienstleistungsunternehmens gerecht werden

Self-Assessments und Interviews nach dem Vier-Augen-Prinzip

Die Berateureinschätzungen werden ergänzt durch Self-Assessments, die ein systematisches Benchmarking erlauben, und resultieren schließlich in Entwicklungsempfehlungen

Prinzipdarstellung

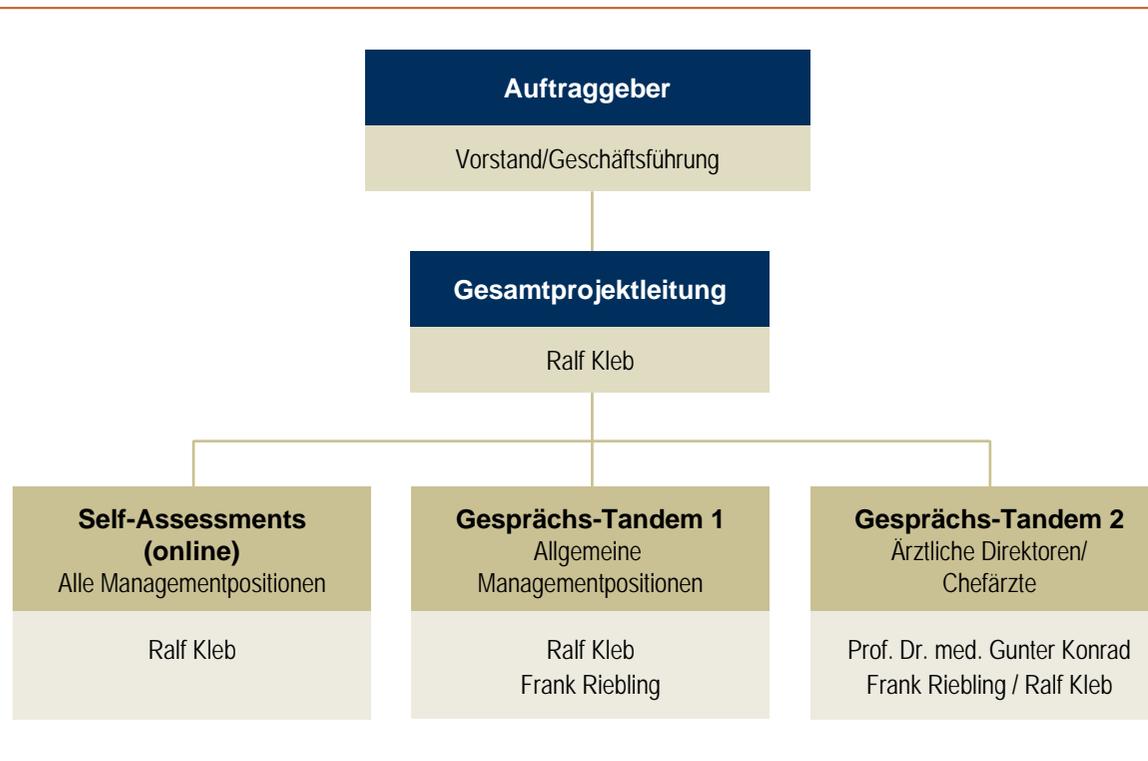
Bisherige Leistungen und beruflicher Werdegang



Analyse der Self-Assessments und Bildung von Hypothesen zur Vorbereitung auf die Interviews

Konsolidierung der Einschätzungen im Berater-Tandem

Projektorganisation mit erfahrenem interdisziplinärem Beraterteam



Die Projektorganisation stellt einerseits den gezielten Einsatz der Management- und Branchen-Kompetenzen bei den unterschiedlichen Gesprächspartnern sowie gleichzeitig die Durchgängigkeit der Beurteilungen sicher – die endgültige Projektbesetzung wird vor Projektbeginn gemeinsam abgestimmt

Back Office Support für Erstellung der Ergebnisberichte und Präsentationen

Inhaltsübersicht

Nutzen und Zielsetzung des Management Development Audits	2
Vorgehensweise und Erfolgsfaktoren	5
Methoden-Mix und Beraterteam	8
Spezifizierung der Managementanforderungen	13
Ergebnisse auf Individual- und Unternehmensebene	18
Projektzeitplan	26

Die vorliegende Projektskizze fokussiert auf den Potenzial- und Entwicklungsaspekt des Audits

Quellen zur Spezifizierung der Managementanforderungen

Die Spezifizierung 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 bei Bedarf eine systematische empirische Erhebung von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Schlüsselerfolgskriterien und Managementprofilen möglich.

Pragmatische Spezifizierung aus der unternehmens- und Führungsstrategie in Interviews mit der Unternehmensleitung

- Basis: Standardmodell zur Beurteilung von Managementkompetenzen und Werten
- Analyse von Unternehmensstrategie und Führungsleitbild
- Interviews mit der Unternehmensleitung
- Workshop/Präsentation in der Unternehmensleitung
- Festlegung der Schlüsselerfolgskriterien für Führungskräfte

Bei Bedarf zusätzlich: 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

Das in Management Audits eingesetzte Kompetenz-/ Wertemodell wird in seinen Standarddimensionen an geschäfts- und funktions-spezifische Besonderheiten angepasst

Ausschnitt eines strategieabgeleiteten Kompetenz- und Wertemodells (1/3)



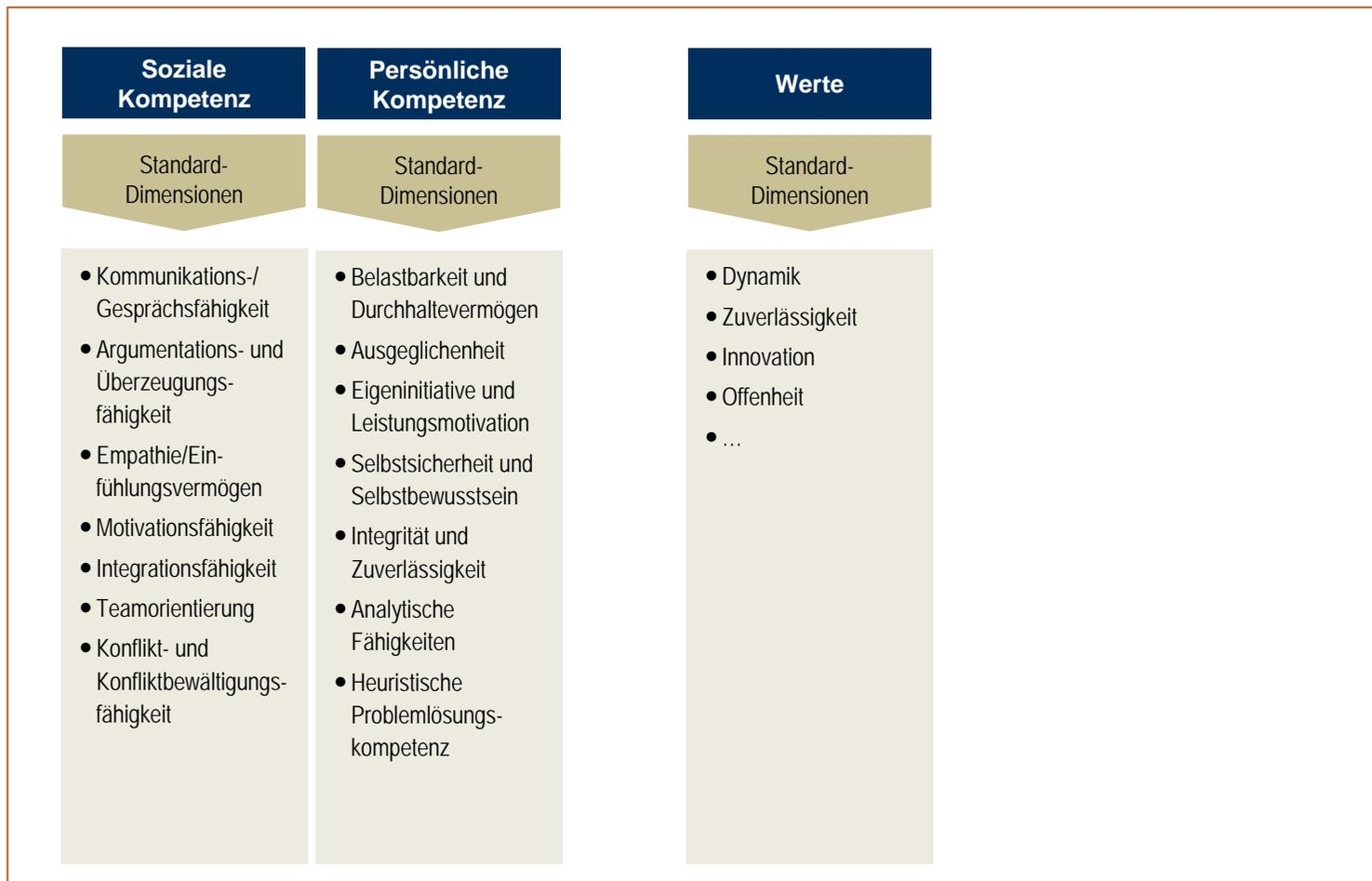
Unser Rahmenmodell wird entsprechend der kundenspezifischen Strategie und Werte angepasst.

Ausschnitt eines strategieabgeleiteten Kompetenz- und Wertemodells (2/3)

Fachliche Kompetenz	Unternehmerische Kompetenz	Führungs-kompetenz	Veränderungs-management	Interkulturelle Kompetenz
Standard-Dimensionen	Standard-Dimensionen	Standard-Dimensionen	Standard-Dimensionen	Standard-Dimensionen
<ul style="list-style-type: none"> • Fachwissen/-können und Erfahrung • Marktexpertise • Methodenkompetenz • Interdisziplinäre Arbeitsweise 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden-/Patienten-orientierung • Strategische Orientierung • Ergebnisorientierung • Qualitäts- und Kostenbewusstsein • Kritische Loyalität zum Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungs-fähigkeit und Zielorientierung • Gestaltungs- und Durchsetzungs-fähigkeit • Mitarbeiterbindung • Mitarbeiterförderung/-entwicklung • Einsatz von Führungstechniken • Informations- und Kommunikations-fähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstreflexion und Selbstkritik • Lernbereitschaft und Lernfähigkeit • Flexibilität und situatives Geschick 	<ul style="list-style-type: none"> • Konstruktive Neugier und Offenheit • Akzeptanz und Toleranz • Internationale wirtschaftliche Erfahrung und Orientierung • Spracherwerb

Die Standarddimensionen werden in ihren Ausprägungen und Gewichtungen an die geschäfts- und funktions-spezifischen Besonderheiten angepasst

Ausschnitt eines strategieabgeleiteten Kompetenz- und Wertemodells (3/3)



Die Standarddimensionen werden in ihren Ausprägungen und Gewichtungen an die geschäfts- und funktions-spezifischen Besonderheiten angepasst

Inhaltsübersicht

Nutzen und Zielsetzung des Management Development Audits	2
Vorgehensweise und Erfolgsfaktoren	5
Methoden-Mix und Beraterteam	8
Spezifizierung der Managementanforderungen	13
Ergebnisse auf Individual- und Unternehmensebene	18

Die vorliegende Projektskizze fokussiert auf den Potenzial- und Entwicklungsaspekt des Audits

Sie sind interessiert und wollen mehr über unsere Vorgehensweisen und Ergebnisse erfahren?

Vereinbaren Sie mit uns einen Gesprächstermin:

Ralf Kleb, Geschäftsführender Partner

ralf.kleb@baumgartner.de

Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH

Offices in Frankfurt und Hamburg

Headoffice:

Kurze Mühren 13

D-20095 Hamburg

Tel: 040 - 28 41 64 - 23