



WEKOS

Personalmanagement GmbH

Am Ranken 9

D-88069 Tettngang

Telefon (07 542) 409 850

info@wekos.com/www.wekos.com

Projektbericht

Führungskräfte-Audit

Das Unternehmen

... beschäftigt ca. 1100 Mitarbeitern in den Branchen „Energieversorgung“. Strom, Erdgas, Fernwärme, Trinkwasser und öffentlicher Nahverkehr.

Die Ausgangssituation

Das Unternehmen wurde über Jahrzehnte als städtischer Eigenbetrieb geführt. Die gewachsenen Führungsstrukturen waren unter den inzwischen existierenden Wettbewerbsbedingungen nicht mehr ausreichend leistungsfähig. Es war offensichtlich, dass Führungskräfte ihr Führungsverhalten den veränderten Anforderungen anpassen mussten. Flächendeckende Trainings sind bereits in der Vergangenheit durchgeführt worden, so dass es jetzt darum ging, individuelle Entwicklungsbedarfe zu identifizieren. Außerdem wollte sich die Geschäftsleitung über alle Hierarchieebenen hinweg einen Überblick über die vorhandenen Potenziale verschaffen. Im Vorfeld wurde bereits ein detailliertes Mitarbeiter-Feedback an alle Führungskräfte durchgeführt.

Die Aufgabe

... bestand darin, gemeinsam mit dem Management Krite-

rien zu definieren, anhand derer gute Führungsleistung erkannt werden kann. In einem systematischen und moderierten Prozess sollte die Führungsleistung der Führungskräfte aller Ebenen dargestellt werden. Konkrete individuelle Entwicklungsmaßnahmen sollten erarbeitet werden.

Der Ablauf

1. Gemeinsames Erarbeiten der Kriterien zur Beschreibung von erfolgreichem Führungsverhalten.
2. Durchführung der Einschätzung durch den jeweils direkten Vorgesetzten
3. In bereichsbezogenen Integrationsmeetings wurden die Einschätzungen vorgestellt, diskutiert und unterschiedliche Maßstäbe und Erwartungen wurden abgeglichen. Diese Meetings wurden moderiert.
4. Die Ergebnisse wurden in einer Matrix dargestellt, die einen Überblick über das Management-Portfolio des Unternehmens ermöglicht.
5. Individuelle Entwicklungsmaßnahmen wurden vorbereitet.
6. Im Gespräch mit der jeweiligen Führungskraft wurde das Ergebnis erläutert und diskutiert. Persönliche Entwicklungsmaßnahmen wurden

vereinbart und in die Wege geleitet.

Das Ergebnis

Neben dem visualisierten Management-Portfolio und den vereinbarten individuellen Entwicklungsmaßnahmen führte das Führungskräfte-Audit im Unternehmen zu einer Klärung der Erwartungen an Führungskräfte. Erstmals wurde systematisch in Worte gefasst, was Führungskräfte leisten müssen. Das Signal an die Mitarbeiter, das damit gegeben wurde, war nicht zu unterschätzen. Gesteigerte Erwartungen an die Führungskräfte berechtigten auch zu gesteigerten Erwartungen an Mitarbeiter. Im übrigen wurde im Rahmen dieses Prozesses mit einigen Führungskräften klare zeitliche Limits vereinbart, innerhalb derer ihre Führungsleistung noch einmal einem Audit unterzogen wird. In wenigen Einzelfällen wurden auch einvernehmliche Umsetzungen vorgenommen. Auch einvernehmliche Trennungen von einzelnen Führungskräften waren nach zwei Auditrunden die Folge. Wohlgedenkt: Sie waren nicht das Ziel des Prozesses, aber mit einer gewissen Zwangsläufigkeit das Ergebnis.

Die Referenz

Auf Anfrage

