



## Durchführung von Management Audits

### UNTERNEHMEN

Der Sartorius Konzern ist ein international führender Labor- und Prozesstechnologie-Anbieter mit den Segmenten Biotechnologie und Mechatronik. Sartorius Mechatronics produziert insbesondere Geräte und Systeme der Wäge-, Mess- und Automationstechnik für Labor- und Industrieanwendungen. Sartorius Stedim Biotech ist ein führender Anbieter von Produkten und Dienstleistungen für Entwicklungs-, Qualitätssicherungs- und Produktionsprozesse in der biopharmazeutischen Industrie.

### PROJEKTZIELE

Interner Auftraggeber ist der Vorstand der Sartorius AG. Ziele sind:

- Schaffen einer systematischen Entscheidungsgrundlage für die Nachfolgeplanung für Schlüsselpositionen im Top-Management des Konzerns.
- Sichtung des derzeitigen Managements des Unternehmens durch den Vorstand vor dem Hintergrund der Umsetzung gezielter Personalentwicklungsmaßnahmen.
- Schaffung von Transparenz für die Geschäftsleitung über Potenzialträger.

### RAHMENBEDINGUNGEN

- Involvierung des Vorstands in die Beurteilung der Teilnehmer, als Beurteiler im Vorfeld des Verfahrens aber auch als Beobachter in den Management Audits selbst.
- Etablierung des Management Audits (interner Name: Development Check) als Standardverfahren in der Führungskräfteentwicklung.
- Starker Coaching-Charakter des Verfahrens mit einem ausgeprägten Fokus auf dem individuellen Nutzen für die teilnehmenden Führungskräfte.

## LÖSUNG

- Schwerpunkt des Verfahrens liegt auf einem intensiven Interview mit Fokus auf unternehmerisch-strategischen Kompetenzen.
- Ergänzung des Interviews durch eine von den Teilnehmern vorab vorzubereitende Strategiepräsentation mit den Zukunftsvorstellungen zur Weiterentwicklung des eigenen Verantwortungsbereichs sowie eines simulierten hochrangigen Mitarbeitergesprächs.
- Selbsteinschätzung im Vorfeld des Verfahrens, Beurteilung durch den Vorgesetzten als integrale Bestandteile des Gesamtprozesses.

## REALISIERUNG

### Konzeptworkshop mit HR und Vorstand

In einem Konzeptionsworkshop mit den HR-Verantwortlichen und den beiden Vorständen des Unternehmens wurden die genaue Prozessgestaltung sowie die inhaltliche Ausgestaltung der Management Audis definiert.

### Erstellung der Instrumente

Auf der Grundlage der Workshop-Ergebnisse und des Kompetenzmodells der Sartorius AG wurden alle Instrumente erstellt und abgestimmt. Im Einzelnen waren dies die folgenden Instrumente:

- Bogen zur Selbsteinschätzung der Teilnehmer
- Beurteilungsbogen zur Einschätzung durch die Führungskraft
- Interviewleitfaden für das Audit-Interview, basierend auf dem internen Kompetenzmodell
- Aufgabenstellung zur Strategiepräsentation
- Mitarbeitergespräch mit einer hochrangigen Führungskraft
- Beobachtungsinstrumente auf Basis des Kompetenzmodells der Sartorius AG

### Vorinformation der Teilnehmer

Über eine ausführliche Informationsbroschüre sowie durch ein Gespräch mit dem Vorgesetzten wurden alle Teilnehmer über ihre Einladung informiert. Eingeladen waren alle Führungskräfte der beiden Ebenen unterhalb des Vorstands.

## Durchführung der Management Audits

Üblicherweise wurden zu einem Audit-Tag insgesamt 4 Teilnehmer eingeladen, wobei diese von zwei Profil M Beratern, den zwei Vorständen und zwei Verantwortlichen des HR-Bereichs betreut und beurteilt wurden.

Das Verfahren war auf eine halbtägige Durchführung angelegt, sodass morgens zwei Teilnehmer und nachmittags zwei Teilnehmer eingeladen wurden, die jeweils parallel zueinander mit einem Profil M Berater, einem Vorstand und einem HR-Verantwortlichen zusammengearbeitet haben.

Direkt nach Abschluss der drei Bausteine des Verfahrens erhielten die Teilnehmer ein persönliches Feedback durch die anwesenden Beobachter. Außerdem wurden – als Service für die Teilnehmer – die Strategiepräsentation und das Mitarbeitergespräch auf DVD aufgezeichnet und die Teilnehmer hatten die Möglichkeit, sich zur Vorbereitung auf das Feedbackgespräch die eigenen DVDs zu betrachten.

Profil M fasste alle Ergebnisse der Audits in einem Ergebnisbericht zusammen, der dann die Grundlage eines internen Entwicklungsgesprächs bildete, in dem die genaue individuelle Entwicklungsrichtung festgelegt wurde und in dem die praktische Maßnahmenplanung erfolgte.

## ERGEBNISSE

Aus Sicht des Vorstands und des HR-Bereichs wurden viele wertvolle Eindrücke über das eigene Management gewonnen. Das Management Audit wurde aber auch von den Teilnehmern überwiegend als ein bereichernder und wichtiger Impuls in der eigenen Entwicklung gesehen.



**Michael Paschen**

Geschäftsleiter der Profil M GmbH & CO. KG  
michael.paschen@profil-m.de