

## **Projektbeispiel: Management Audits bei der Fresenius AG**

**– Management-Potenziale fair  
diagnostizieren und entwickeln –**



**Christian Stöwe**  
Profil M Beratung für Human  
Resources Management GmbH & Co. KG  
Alter Markt 6  
42897 Remscheid  
Telefon: (+49) 21 91 / 9 33 13 – 15  
Telefax: (+49) 21 91 / 9 33 13 – 20  
mailto: Christian.Stoewe@Profil-M.de



# Management Audits bei der Fresenius AG

## Die Fresenius AG

- Weltweiter Marktführer in allen Dienstleistungen und Produkten rund um die Dialyse (Fresenius Medical Care AG)
- Führendes Unternehmen in Europa in der Ernährungs- und Infusionstherapie (Fresenius Kabi AG)
- Ingenieurs- und Serviceleistungen rund um Konzeption und Betrieb von pharmazeutischen Anlagen und Kliniken, Pflegeheimen etc. (Fresenius ProServe) inkl. der Gruppe der Wittgensteiner Kliniken seit 1998
- Neben diesen drei großen Geschäftsfeldern investiert Fresenius seit einigen Jahren in die biotechnologische Entwicklung und verfügt mit der Fresenius Biotech über ein vielversprechendes Start-up-Unternehmen.
- Zahlreiche Standorte in 100 Ländern und auf allen Kontinenten, vor allem in den USA. Weltweit arbeiten derzeit über 66.000 Mitarbeiter für den Konzern.

## Die Zielsetzung des Programms

- Interne Potenzialträger für anspruchsvolle Führungsaufgaben identifizieren und fördern
- Feststellung der Mobilität interner Potenzialträger
- Systematische Entwicklung der Führungskräfte, individuell, aber nach einheitlichen Standards/Kompetenzmodell (transparent und fair)
- Potenziale und Verbesserungsfelder der Führungsmannschaft insgesamt herausarbeiten
  - ➔ Integration der Audit-Ergebnisse in ein Entwicklungsprogramm für Führungskräfte

# Management Audits bei der Fresenius AG

## Die Vorgehensweise im Projekt

o. Konzeptionsworkshop und Information der Teilnehmer

1. Individuelle Potenzialanalyse mit 3 Perspektiven (Selbsteinschätzung, Fremdbeurteilung durch die Führungskraft, halbstandardisiertes Interview mit Profil M Berater)

2. Definition eines individuellen Personal-Entwicklungsplans (im Rahmen eines Nachgespräches zwischen Teilnehmer, Vorgesetztem und Personal)

3. Umsetzung der definierten PE-Maßnahmen (lokal im jeweiligen Standort)

4. Nachgespräch zu erfolgten Entwicklungen (je nach Maßnahmen in 6-18 Monaten)

## Der Konzeptionsworkshop

### Ziele im Konzeptionsworkshop:

- Erarbeitung des Anforderungsprofils auf Basis des komplexen internen Kompetenzmodells
- Definition Ergebnisdarstellung und Verwendung
- Skizzierung möglicher Maßnahmen
- Planung der internen Kommunikation
- Definition Projektplan

- 1 = Deutlicher Entwicklungsbedarf im Hinblick auf die aktuellen Anforderungen  
2 = Entwicklungsbedarf im Hinblick auf die aktuellen Anforderungen  
3 = Vollständiges Erfüllen der aktuellen Anforderungen in diesem Themenbereich  
4 = Potenzial für eine weiterführende Tätigkeit  
5 = Bereits ausreichend ausgeprägte Kompetenz und Fähigkeit für eine weiterführende Tätigkeit im In- oder Ausland

	1	2	3	4	5
<b>Fresenius Kabi AG</b>					
Personal Entwicklungs-Programm für Führungskräfte Ergebnisprofil Abgleich Selbst-/Vorgesetzteinschätzung					
Teilnehmer:					
Vorgesetzter:					
<b>Motive und Einstellungen</b>					
Zielorientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lern- und Veränderungsbereitschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verantwortungsbereitschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Soziale Kompetenzen</b>					
Kooperationsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konfliktfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikationsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeitersteuerung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiterförderung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Problemlösekompetenz</b>					
Analysefähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fachwissen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Unternehmerische Kompetenz</b>					
Externe und interne Kundenorientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategisches und konzeptionelles Handeln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Management von Veränderungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Selbsteinschätzung



Vorgesetzteinschätzung

## Die Potenzialanalyse/Audits

Einschätzung durch die eigene  
Führungskraft

1. Individuelle  
Potenzialanalyse

Einschätzung  
durch Profil M

Selbst-  
einschätzung

- Fragebogen zu 13 erfolgsrelevanten Anforderungen
- Basis: „Unternehmer im Unternehmen“-Profil
- Vertrauliche Auswertung
- Darstellung im Ergebnisbericht

- Individueller Potenzialdialog
- Reflexion von Stärken und Verbesserungsfeldern
- Maxime: Wertschätzung und Fairness
- Persönliches Feedback
- Individueller Ergebnisbericht

# Management Audits bei der Fresenius AG

## Die Online - Vorbefragung

**Profil M** Beratung für Human Resources Management

**Abschnitte:**

- ✓ Profilformel...
- ▼ A. Internationale...
- ▼ B. Sozialkompet...
- ▼ C. Kunden- und ...
- ▼ E. Unternehmens...
- ▼ F. Führungskompe...

**Kontakt:**  
christian.stoeves@profil-m.de

**A. Internationale Kompetenz**  
Ihre Ergebnisse wurden erfolgreich gespeichert!

Fähigkeit, in verschiedenen internationalen Kontexten erfolgreich gemäß der jeweiligen kulturellen Geprägt agieren.\*

	Gering ausgeprägt	Mit Verbesserungsbedarf	Angemessen ausgeprägt	Sehr gut ausgeprägt	Außergewöhnlich ausgeprägt
Erfahrungen Zusammenarbeit, Projekterfahrung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beweglichkeit (Sprache, Verhandlungsstile)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensibilität (Aufgeschlossenheit, Lernbereitschaft)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kommentar:**

Fertig

**Selbsteinschätzung**

**B. Motive und Einstellungen** 20 %  
Seite: 2 von 5

**Antwortskala**

1 = hier habe ich deutlichen Verbesserungsbedarf (für meine derzeitige Position)  
2 = in diesem Aspekt habe ich Verbesserungsbedarf (für meine derzeitige Position)  
3 = ich erfülle diesbezüglich die Anforderungen meiner derzeitigen Position  
4 = in diesem Aspekt habe ich Potenzial für eine weiterführende Tätigkeit  
5 = in dieser Anforderung bin ich bereits gut genug für eine weiterführende Tätigkeit (Management) (Kompetenz für mehr)  
Kein Urteil möglich (keine Antwort)

**Zielorientierung...**  
Beschreibt den Willen, sich ehrgeizige Ziele zu setzen und diese auch bei Schwierigkeiten konsequent und beharrlich zu verfolgen. Dazu gehört es auch, gefällte Entscheidungen konsequent umzusetzen und sich persönlich überdurchschnittlich stark für berufliche Ziele zu engagieren.

**Ich setze mir ehrgeizige Ziele und verfolge diese mit hohem persönlichen Engagement.**

Deutlicher Verbesserungsbedarf      Kompetenz für mehr |  keine Antwort

**Kommentar:**

**Verantwortungsbereitschaft...**  
bezeichnet den Willen, Dinge eigenverantwortlich voranzutreiben und sich selbst als Ursache für eigene Erfolge und Rückschläge zu sehen. Dies bezieht auch den Mut ein, wesentliche Werte und Überzeugungen gegen Widerstände zu behaupten.

**Ich zeige Eigeninitiative und sehe mich selbst als Ursache des Erfolges.**

Deutlicher Verbesserungsbedarf      Kompetenz für mehr |  keine Antwort

**Ich liebe eigene Werte und Überzeugungen und vertrete diese auch gegen Widerstände.**

Deutlicher Verbesserungsbedarf      Kompetenz für mehr |  keine Antwort

**Kommentar:**


## Die Potenzialdialoge/Audit-Interviews

- Halbstandardisierter ITW-Leitfaden (mit PE und Vorstand abgestimmt)
- Individuelle Interviews für Teilnehmer mit Profil M-Berater
- Dauer 2,5 bis 3 Stunden
- Maximen: Wertschätzung, Fairness, Tiefe

### Ergebnisse:

- Individueller Ergebnisbericht
- Ergebnispräsentation der Gesamtergebnisse für Entscheider

Personal Entwicklungs-Programm für Führungskräfte  
Interviewleitfaden



**Zielorientierung**

- Was motiviert Sie, sich beruflich überdurchschnittlich zu engagieren? Wo sind für Sie persönlich die Grenzen Ihres Engagements? Bitte nennen Sie ein Beispiel!
- Welche Ziele haben Sie sich für Ihre berufliche Tätigkeit aktuell gesetzt? Inwiefern würden Sie sagen, dass diese Ziele ehrgeizig sind? Woran machen Sie das fest?
- Wann haben Sie...?
- Wann ist es Ihnen schwer gefallen, ...?

**Der Teilnehmer/Die Teilnehmerin...**

	1	2	3	4	5
...lässt sich von Widerständen und Schwierigkeiten bei der Zielverfolgung nicht entmutigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...setzt sich selber ehrgeizige und ambitionierte Ziele, die realistisch sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...kann auch....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...ist bereit und in der Lage, sich....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Gesamtbeurteilung</b>	<input type="checkbox"/>				

© Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG

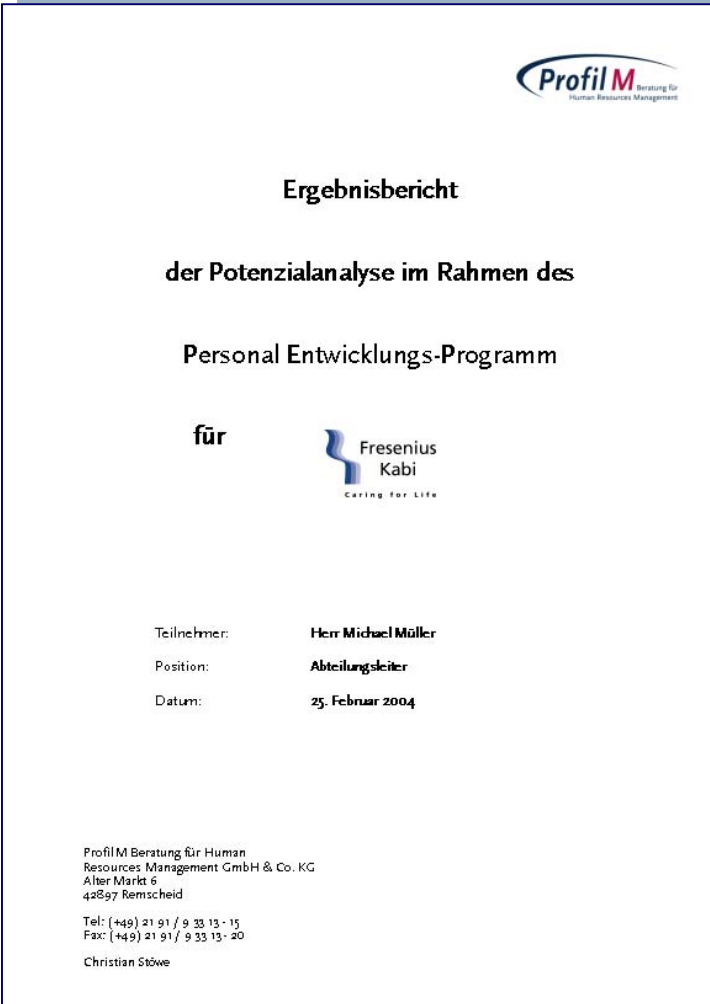
Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG  
Seite 1




## Individuelle Ergebnisberichte

### Inhalt der Ergebnisberichte

1. Darstellung des Verfahrens
2. Ergebnisprofil der Vorbefragung  
(Selbtsicht vs. Fremdbild der Führungskraft)
3. Ergebnisprofil der Potenzialanalyse durch Profil M
4. Erläuterung der Ergebnisse
5. Beschreibung der aktuellen Mobilität
6. Management Summary der Ergebnisse
7. Empfehlungen zu Personalentwicklungsmaßnahmen




 **Profil M** Beratung für  
Human Resources Management

**Ergebnisbericht**

**der Potenzialanalyse im Rahmen des**

**Personal Entwicklungs-Programm**

**für**

 **Fresenius  
Kabi**  
Caring for Life

Teilnehmer: **Herr Michael Müller**

Position: **Abteilungsleiter**

Datum: **25. Februar 2004**

Profil M Beratung für Human  
Resources Management GmbH & Co. KG  
Alter Markt 6  
42897 Remscheid

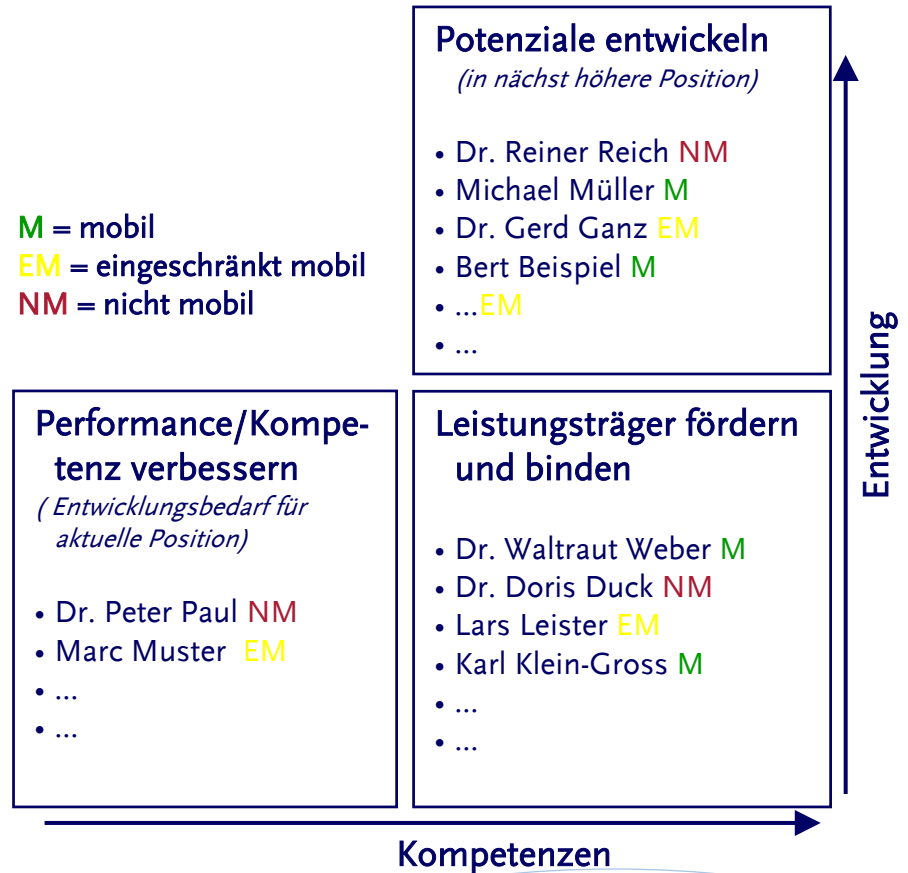
Tel: (+49) 21 91 / 9 33 13- 15  
Fax: (+49) 21 91 / 9 33 13- 20  
Christian Stöwe

## Präsentation der Gesamtergebnisse

### Inhalt der Ergebnispräsentation

- Die Zielsetzung des Entwicklungs-Programms
- Die Vorgehensweise im Projekt
- Eindrücke über das Führungsteam
- **Die Ergebnisse im Einzelnen/im Portfolio**
- Gründe für ... (Problemfeld 1)
- Fragen und Sorgen der Führungskräfte
- Handlungsempfehlungen

Die Einschätzung erfolgt immer vor dem Hintergrund der jeweiligen derzeitigen Position!



# Profil M - Ihr Partner im HR Management

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Bei Fragen können Sie gerne anrufen oder uns hier auf unserem Stand besuchen (Stand 430, Halle 4).

Assessment &  
Potenzialanalyse

Personalkonzepte &  
Führungsinstrumente

Training &  
Coaching

Profil M Beratung für  
Human Resources Management GmbH & Co. KG  
Alter Markt 6  
42897 Remscheid  
Telefon: (+49) 21 91 / 9 33 13 – 15  
Telefax: (+49) 21 91 / 9 33 13 – 20

**Profil M** Beratung für  
Human Resources Management