

<Analyse des Personalmanagements – Erfolgsfaktoren für Kooperationen zwischen Unternehmensberatern und prüfenden Stellen in der öffentlichen Verwaltung>

Autoren: Dipl.-Ing. Dr.techn. Martin Nechtelberger, Andrea Nechtelberger

1. Die Bedeutung des Personalmanagements für Unternehmen wie auch die öffentliche Verwaltung

Zahlreiche Begriffsdefinitionen für Personalmanagement sind vorhanden. Für den Unternehmensberater erscheint die Wertschöpfungsperspektive (vgl. *Stock-Homburg*) am besten geeignet: Aus diesem Blickwinkel steht das Schaffen eines Mehrwertes für das Unternehmen (den Auftraggeber) durch die gezielte Förderung von Führungskräften und Mitarbeitern im Zentrum. Hier kommt es im wesentlichen auf die Innovationsfunktion des Personalberaters an, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern.

Der prüfenden Stelle kommt eine Schlüsselposition zu, indem sie prozessunabhängig evaluiert und dadurch dem Management bzw. dem Unternehmensberater wichtige Einblicke ins Unternehmen gewährt. Aufgrund dieser Entscheidungsgrundlagen können dann weitere Maßnahmen nach Besprechung mit der Firmenleitung erfolgen.

Aufträge werden an einen Unternehmensberater meist dann erteilt, wenn wichtige Veränderungen („change“) beim Auftraggeber zu planen bzw. durchzuführen sind. „Change Management“ steht also als Begriff für geplante Veränderungsmaßnahmen. Die Bedeutung des Change Management ist für jedes Unternehmen fundamental:

Es gibt keinen bestimmten, patentierten, idiotensicheren Weg ein Unternehmen zu führen. Die einzigen Konstanten sind Flexibilität und die Bereitschaft zur Veränderung.

Ich möchte auf den betrieblichen Regelkreis als Grundlage des rationalen Handelns schlechthin eingehen (siehe Abb. 1), um die Positionen des Unternehmensberaters und der prüfenden Stelle im Kontext zu den betrieblichen Abläufen herauszuarbeiten: Der Unternehmensberater steht mit seiner Kreativität, seinem Wissen und seinem spezifischen know how, z.B. in der Personalberatung, zur Verfügung. Die prüfende Stelle erfasst generell die Ist-Situation im Betrieb und vergleicht prozessunabhängig mit den Sollwerten, welche seitens der Unternehmensführung vorgegeben sind. In der Projektplanung treffen nun die Eingangsgrößen des Unternehmensberaters mit denen der prüfenden Stelle und den Vorgaben des Managements aufeinander. Um möglichst gute Entscheidungen zu treffen und Maßnahmen zu planen, werden anhand von Gedankenexperimenten und Fallstudien die Auswirkungen der Maßnahmen simuliert. Hier sind nun alle Abteilungen des Unternehmens gefordert (z.B. das Controlling, die Personalabteilung, etc.), ihre Prognosen abzugeben – selbstverständlich auch Unternehmensberater und prüfende Stelle. Das Management muss infolge dieser Informationen entscheiden, welche Maßnahmen in welcher Form umzusetzen sind.

Daher sind aus meiner Sicht folgende Erfolgsfaktoren für die Kooperation zwischen dem Unternehmensberater und der prüfenden Stelle nötig:

- Das Management gibt einen **klaren Arbeitsauftrag** an den Unternehmensberater aus
- Die **Schnittstellen** zwischen der prüfenden Stelle und dem Unternehmensberater sind **genau definiert**.

Dieser Punkt umfasst sowohl Organisatorisches (regelmäßige Treffen, Terminisierung) als auch taktische Überlegungen (wie können die vom Unternehmensberater angedachten Veränderungen am besten durch die prüfende Stelle gemessen werden?). Besonders wichtig ist hier eine Kernkompetenz der prüfenden Stelle – das Gestalten der Audits. So müssen Maßnahmen seitens des Unternehmensberaters immer mit der prüfenden Stelle akkordiert werden, um die tatsächlichen Auswirkungen im Betrieb messen zu können (Soll-Ist Vergleich). Das Management wiederum hat die Verantwortung, die Ratschläge des Unternehmensberaters und die Statusberichte der internen Revision zu verarbeiten und Maßnahmen zu veranlassen. Aus diesem Ansatz heraus ergibt sich eine klare Aufgabenteilung Management – Unternehmensberatung – prüfende Stelle.

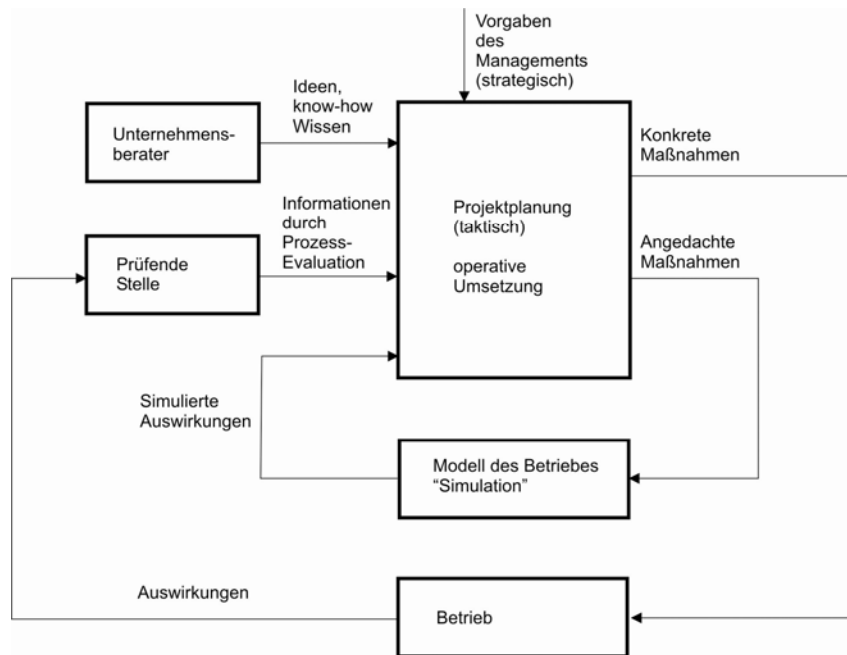


Abb.1: Der betriebliche Regelkreis

Weitere wichtige Faktoren für das Gelingen von Projekten sind selbstverständlich auch:

- Unterstützung seitens der Führungsverantwortlichen
- Transparente Information und Kommunikation der betroffenen Mitarbeiter
- Flexibles Projektmanagement (Auftrag kann sich im Laufe der Implementierung ggf. verändern)
- Konstruktiver Umgang mit Widerstand

Der externe Berater selbst wird meist aus einem oder beiden der folgenden Gründe hinzugezogen:

- Gewisse Kompetenzen zur Projekterfüllung sind nicht innerhalb des Unternehmens vorhanden. Ein innerbetrieblicher Aufbau dieser Kompetenzen ist nicht im Einklang mit der Unternehmensstrategie und zu zeit- und/oder kostenintensiv. Daher wird dieses spezifische know-how extern vom Personalberater/Unternehmensberater eingebracht.
- Das durchzuführende Projekt erzeugt Widerstand in der Belegschaft in einer Art und Weise, als dass es förderlich erscheint, eine neutrale Partei, den Berater, hinzuzuziehen. So können Emotionen durch den Berater kanalisiert und oft auf eine sachliche Ebene zurückgehoben werden, um das Betriebsklima zu verbessern bzw. nicht weiter zu verschlechtern.

Wir blicken in unserer Firma auf mehr als 25 Jahre Erfahrung auf dem Gebiet der Personalberatung zurück. Ich möchte infolge einen kurzen Überblick geben.

2. Die AAP – Angewandte Psychologie und Forschung GmbH im Überblick

Dr. Franz Nechtelberger gründete 1982 das Psychologische Zentrum in Leoben. Ziel war es, ein Kompetenzzentrum für psychologische Dienstleistungen zu schaffen. Neben den Geschäftsfeldern der Verkehrspsychologie, der Klinischen Psychologie, der Gesundheitspsychologie und der Psychotherapie wurde seit jeher auch das Feld der Personalberatung in das Geschäftsmodell miteinbezogen.

Nach der erfolgreichen Gründung einer Filiale in Wien (welche heute das Hauptquartier darstellt) wurde die AAP – Angewandte Psychologie und Forschung GmbH gegründet. Heute kann auf ein Netz von zehn Filialen zurückgegriffen werden – dadurch ist es möglich, als Dienstleister für ganz Österreich aufzutreten.

Der Geschäftsbereich Personalberatung ist seit Firmengründung eine wichtige Säule des Unternehmens. Die Schwerpunkte liegen hier sowohl in der Personalauswahl als auch in der Personalentwicklung. In der Personalauswahl werden sowohl moderne Potenzialanalyseverfahren (wie das selbst entwickelte und registrierte ability navigator ® Verfahren (vgl. *Geuenich*), in Form eines online assessment) als auch klassische assessment center (vgl. *Püttjer/Schnierda* und *Sünderhauf/Stumpf/Höft (Hrsg.)*) angewandt. In der Personalentwicklung werden zahlreiche Teilbereiche wie Fehleranalyse, Wirtschaftsmediation, Coaching, Führungskräfte training, Crew Resource Management und Stressmanagement angeboten.

Die angeschlossene Österreichische Akademie für Psychologie (AAP)® bietet – zusätzlich zu gesetzlich anerkannten Ausbildungsprogrammen für Psychologen – Workshops und Seminare im Gebiet der Personalberatung an.

3. Analyse von Personalmanagementaufgaben und Durchführung von Personalauswahl / Personalentwicklung in der Praxis – Fallstudien

Anhand von drei Fallstudien soll die praktische Relevanz der Personalberatung durch ein externes Unternehmen dargestellt werden. Die Studien beziehen sich auf einen mittelständigen Industriebetrieb in Österreich, der Teil eines weltweit agierenden Konzerns ist, auf eine non-profit Organisation im Bereich des Rettungswesens sowie auf eine österreichische Bank. Aufgrund von speziellen Vertrauensvereinbarungen mit den Kunden können die folgenden Darstellungen nur in anonymisierter Form gegeben werden.

3.1. Fallstudie: Mittelständischer Industriebetrieb

Der Auftrag wurde im März / April 2007 durchgeführt. Ziel war es, Leitungspositionen innerhalb des Unternehmens neu zu besetzen, wobei sowohl externe Bewerber als auch bereits langjährig in der Firma arbeitende, interne Bewerber in Frage kamen. Folgende drei Stellenbeschreibungen waren seitens des Unternehmens gegeben:

3.1.1. Anforderungsprofil, Leitung Produktmanagement „ABC“

- Fundierte kaufmännische/technische Ausbildung (Fachhochschule, Universität)
- Englisch in Wort und Schrift
- Reisebereitschaft
- **Belastbarkeit und Durchsetzungsvermögen**
- Abteilungsübergreifendes / ganzheitliches Denken
- Durchführen von Marketingstrategien
- Technisches Grundverständnis (Verstehen von Produktstandards, Zertifizierungen, usw.)
- Zusammenarbeit mit verschiedenen Abteilungen (Verkauf, Logistik, Konstruktion, Produktion)
- **Führungspersönlichkeit**

3.1.2. Anforderungsprofil, Leitung Bearbeitung

- Fundierte technische Ausbildung (HTBL, technische Fachschule)
- Einschlägige Berufserfahrung
- Gutes Englisch in Wort und Schrift
- Fachliche Kompetenz (Zerspanungs-, Automatisierungstechnik)
- **Hohe soziale Kompetenz (Mitarbeiterführung, -förderung)**
- **Unternehmerisches Denken**
- **Fähigkeit zur Vision**
- **Wille und Mut für Veränderungsprozesse**
- **Dynamische und initiative Persönlichkeit**
- PC – Anwenderkenntnisse

3.1.3. Aufgaben- und Anforderungsprofil, Leitung Sicherheitstechnischer Dienst

- Absolvierte technische Fachschule bzw. Fachhochschule (Maschinenbau, Automatisierungstechnik)

- Abgeschlossene SFK-Ausbildung gem. SFK-VO
- 3-5 jährige Anwenderpraxis (eventuell als Stellvertreter)
- Hohe persönliche Identifikation mit dem Aufgabenbereich
- **Zuverlässige und vertrauensvolle Persönlichkeit**
- Erfahrung im Umgang mit Behörden und dem Arbeitsinspektorat
- **Kommunikations- und Organisationstalent**
- **Hohes Qualitätsbewußtsein, Belastbarkeit und Teamorientierung**
- Erfahrung / Ausbildung als QMB von Vorteil
- EDV – Kenntnisse (MS Office)
- Gutes Englisch in Wort und Schrift

3.1.4. Konkreter Arbeitsauftrag und Durchführung

Die Personalabteilung des Unternehmens hatte bereits mögliche Kandidaten aufgrund der „hard facts“ identifiziert (Bewerbungsunterlagen, Zeugnisse) und auch schon teilweise Bewerbungsgespräche durchgeführt. Unser Auftrag bestand nun darin, die Kandidaten bezüglich ihrer „soft skills“ zu bewerten. Dies erfolgte durch die hauseigene Potenzialanalyse. Diese genügt höchsten wissenschaftlichen Ansprüchen (vgl. *Nechtelberger*). Allen Kandidaten wurde das Basismodul (bestehend aus den Teilen „Soziale Kommunikativität“, „Leistungsverhalten“ und „Allgemeine Intelligenz“) vorgegeben, wie auch das Zusatzmodul „Eignung für Führungsverantwortung“. Den Bewerbern des Anforderungsprofils Leitung Produktmanagement wurde zusätzlich das Modul „Service- und Kundenorientierung“ vorgegeben.

Die Durchführung der Potenzialanalyse fand sowohl am Firmensitz des mittelständischen Industriebetriebs als auch in unseren eigenen Räumlichkeiten statt, um den Bewerbern möglichst kurze Anfahrtswege zu ermöglichen.

Ziel war es, die fettgedruckten Aspekte der Anforderungsprofile durch standardisierte Persönlichkeits-, Leistungs- und Intelligenztests bei den Kandidaten bestmöglich zu erheben und in Vergleich mit den unternehmensspezifisch definierten Idealvorstellungen zu setzen. Für jeden Kandidaten wurde ein aussagekräftiger, mehrseitiger Bericht erstellt. Aufgrund von speziellen Vorgaben des Auftraggebers wurde jedem internen Bewerber der Bericht vorab gesendet. Nur, wenn der interne Bewerber einverstanden war, wurde der Bericht an die Personalabteilung weitergesendet. Das Einverständnis für diese Datenübermittlung wurde von den externen Bewerbern vorab eingeholt.

Nach Durchführung der Testungen wurde eine Reihung seitens unseres Institutes vorgenommen. Diese Empfehlungen wurden dem Verantwortlichen der Personalabteilung als weitere Entscheidungshilfe übermittelt.

Um die Entscheidungsfindung durch den Kunden zu erleichtern, haben wir durch aufwendige Verfahren die zahlreichen Einzelergebnisse zu einer einzigen Kenngröße zusammengefasst: dem sogenannten „navigator score“. Einflussgrößen hierzu sind das gedachte Sollprofil des Bewerbers („Idealvorstellung“) sowie eine Abweichungsanalyse mit den vorhandenen Ist-Profilen der Bewerber. Bei einer vollkommenen Übereinstimmung beträgt der navigator score 100%. Durch intensive Studien zeigt sich, dass Bewerber mit einem navigator score von 80% und darüber sehr gut mit den gestellten Anforderungen korrespondieren.

Eine aktuelle Studie des ibw – Institut für Bildungsforschung und Wirtschaft (vgl. *Schmid/Hafner*) zeigt, dass die „soft skills“, also Faktoren wie Team-, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit sowie das Vermögen, eigenverantwortlich zu arbeiten und unternehmerisch zu handeln, immer wichtiger werden. Dies ist durch die Entwicklung der modernen Arbeitswelt hin zu hochkommunikativen Organisationen, in welchen die Mitarbeiter die Strukturen der betrieblichen Arbeitsteilung wesentlich mitbestimmen, begründet. So setzt bereits jedes zehnte Unternehmen Potenzialanalyseverfahren in der Mitarbeiterrekrutierung und in der Personalentwicklung ein, In den nächsten Jahren wird sich dieser Trend sicher weiter verstärken.

3.2. Fallstudie: Non Profit Organisation im Bereich des Rettungswesens

Der Auftrag wird seit mehreren Jahren kontinuierlich in mehreren österreichischen Bundesländern durchgeführt. Konkret werden laufend Kandidaten auf ihre Eignung zum Sanitätseinsatzfahrer (SEF) bzw. Fahrer für den Rettungswagen (RTW) und für den Krankentransportwagen (KTW) hin untersucht.

Die meisten Kandidaten sind hierbei Zivildienstler. Unser Partner im Rettungswesen strebt danach, diese Zivildienstler bestmöglich ihrer Fähigkeiten entsprechend einzusetzen. Weiters findet unser Eignungstest Verwendung, wenn zum Zeitpunkt der Bewerbung keine zweijährige Fahrpraxis vorgewiesen werden kann, bei beruflichen Mitarbeitern vor der Anstellung sowie generell bei Mitarbeitern ab dem 65. Lebensjahr. Die Bewerber unterziehen sich einer speziell entwickelten Testbatterie mit Persönlichkeits- und Leistungstests wie auch einem detaillierten Interview („Explorationsgespräch“) durch unsere verkehrspsychologisch kompetenten Mitarbeiter.

Die Eignungsanalyse lehnt sich an die gesetzlichen Vorgaben der Führerscheingesetz – Gesundheitsverordnung (FSG-GV) an, welche die Vorgehensweise bei auffälligen Kraftfahrern regelt. Im Rahmen dieser Berufseignungsuntersuchungen muss jedoch aus einem anderen Blickwinkel vorgegangen werden (als Bewerber kommen ja grundsätzlich Führerscheinbesitzer ohne bekannte Auffälligkeiten seitens der Behörde in Betracht).

Die kraftfahrerspezifische Leistungsfähigkeit wird anhand der Dimensionen Beobachtungsfähigkeit / Überblicksgewinnung, Reaktionsverhalten (Geschwindigkeit, Entscheidungssicherheit, Reaktion und Belastbarkeit des Reaktionsverhaltens), Konzentrationsvermögen, Sensomotorik sowie Intelligenz und Erinnerungsvermögen überprüft. Eine prinzipielle Eignung für den Einsatz beim RTW kann aus leistungsdiagnostischer Sicht als gegeben angesehen werden, wenn in den Hauptvariablen der verwendeten Verfahren der Prozentrang 33 erreicht oder überschritten wird. Ist dies nicht der Fall, kann dennoch eine Eignung für den KTW erreicht werden, wenn in den Hauptvariablen der verwendeten Verfahren der Prozentrang 16 nicht unterschritten wird. Diese Vorgehensweise orientiert sich an aktuellen Erkenntnissen aus umfangreichen Forschungen aus Deutschland (vgl. Schubert).

Da dem Fahrer im Krankentransportwesen erhöhte soziale Verantwortung übertragen wird, ist auch die Persönlichkeit in Form der Bereitschaft zur Verkehrsanpassung essentiell. Gesucht sind ja besonnene, überlegte Fahrer, die unter Stresssituationen angepasst und richtig reagieren. Unter dem Begriff Bereitschaft zur Verkehrsanpassung sind die Dimensionen Soziales Verantwortungsbewusstsein, Selbstkontrolle, Psychische Stabilität, Risikobereitschaft und die Tendenz zu aggressiver Interaktion im Straßenverkehr zusammengefasst. Die Fragestellung ist jeweils, ob der Kandidat im Bezug zum Autofahren kritisch von der Norm (wobei hier die Gesamtpopulation Österreichs als Vergleichsmaßstab gemeint ist) abweicht. Dieser Teil der Untersuchung wird durch die Vorgabe spezieller Persönlichkeitstest wie auch durch ein ausführliches Interview beleuchtet.

Von uns verwendete Testverfahren sind auszugsweise in den Abbildungen 2 und 3 aufgeführt (vgl. Schuhfried):

Kraftfahrerspezifische Leistungsfähigkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Cognitrone (Aufmerksamkeit / Konzentration) • Tachistoskopischer Verkehrsauffassungstest (Überblicksgewinnung) • Determinationstest (reaktive Belastbarkeit) • Zweihand Koordination (Auge-Hand, Hand-Hand)

Abb.2: Testverfahren für Kraftfahrerspezifische Leistungsfähigkeit (Auswahl)

Bereitschaft zur Verkehrsanpassung
<ul style="list-style-type: none"> • Inventar verkehrsrelevanter Persönlichkeitseigenschaften • Kurzfragebogen für Problemfälle • Wiener Risikobereitschaftstest Verkehr

Abb.3: Testverfahren für Bereitschaft zur Verkehrsanpassung (Auswahl)

Die Ergebnisse aus diesen Eignungsuntersuchungen sind durchaus sehr differenziert und gut für Empfehlungen zu verwenden, wie folgender Auszug aus einer Eignungsanalyse zeigt:

„Die Ergebnisse im Bereich der Persönlichkeitsdiagnostik lassen auf eine psychisch sehr stabile wie auch sehr selbstkontrollierte und ausreichend sozial verantwortungsbewusste Persönlichkeit (soziale und gesellschaftliche Normen haben in seinem Leben einen hohen Stellenwert), mit einem starken Bedürfnis nach Spannung und Abenteuerlust schließen. D.h. dass der Klient sich in unbekanntem bzw.

weniger klaren Situationen deutlich weniger vorsichtig und weniger sicherheitsbetont zeigt, sich jedoch auch pflichtbewusst und diszipliniert beschreibt und weniger impulsiv handelt (IVPE). Das Ergebnis zur Erfassung der Risikobereitschaft in Verkehrssituationen zeigte sich überdurchschnittlich ausgeprägt, was lt. Testhandbuch auf ein niedrig subjektiv akzeptiertes Risikoniveau hinweist (WRBTV).⁴

Für jeden Bewerber wird unsererseits ein vierseitiger Bericht erstellt, welcher ein eindeutiges Ergebnis (Eignung RTW, Eignung KTW, keine Eignung) hat. Weiters enthalten die Berichte eine Befundzusammenfassung, die Ergebnisse der Testbatterie wie auch eine Zusammenfassung der Interviews.

Jährlich werden mehrere hundert Kandidaten getestet. Im Jahr 2006 wurden 68 Prozent als RTW geeignet befunden, 26% als KTW geeignet und 6% als nicht geeignet. 29 % der Bewerber waren unter 20 Jahre alt, 61% waren zwischen 20 und 30 Jahre alt und 10 % der Bewerber waren älter.

Diese Statistik zeigt auch den Sinn der Berufseignungsuntersuchung für Fahrer im Rettungswesen auf: Die Altersgruppe der 15- bis 24 Jährigen ist mit rund 30% aller Verunglückten und mit rund 22% aller getöteten Personen stark überproportional an Straßenverkehrsunfällen beteiligt.

In Zusammenarbeit mit unserem Auftraggeber stellen wir sicher, dass nur belastbare, vertrauenswürdige Personen mit hohem sozialen Verantwortungsbewusstsein Krankentransporte und Einsatzfahrten durchführen. Da der Auftrag nunmehr seit vielen Jahren besteht, ist die Akzeptanz bei Führungskräften wie auch einzelnen Mitarbeitern sehr hoch. Auch die Reaktionen der Kandidaten sind durchwegs sehr positiv. Nur im Falle von negativen Eignungsergebnissen im Zuge der Prüfung vor der Anstellung eines Mitarbeiters ergeben sich durchaus problematische Situationen, da hier die Kandidaten die negativen Ergebnisse oft nicht akzeptieren, da ihre berufliche Laufbahn im Rettungswesen an einen kritischen Punkt kommt. Da die betreffenden Personen in den meisten Fällen schon jahrelang als Freiwillige tätig waren, ist die Einsicht, wieso dies jetzt nicht hauptberuflich möglich ist, meist nicht gegeben.

Die Fallstudie zeigt, dass wir als Personalberater umfangreiches Know-How in das Unternehmen einbringen (Personalauswahl mit speziellem verkehrspsychologischen Hintergrund), welches in keinem direkten Zusammenhang zum Kerngeschäft des Auftraggebers steht. Daher ist der Aufbau dieser Kompetenzen innerbetrieblich nicht sinnvoll und die Auslagerung an uns als Personalberater stellt für das Unternehmen die Lösung mit bestem Kosten/Nutzen Verhältnis dar.

Gerade im Bereich Verantwortungsbewusstsein / verantwortungsvolles und überlegtes Handeln lässt sich hier gut die Brücke zur öffentlichen Verwaltung ziehen, da Beamte oftmals wichtige, weitreichende Entscheidungen im Rahmen der Ihnen übertragenen Kompetenzen treffen müssen. Daher erscheint es mir sehr sinnvoll, verwandte Personalauswahl- und Personalentwicklungssysteme auch bei der Besetzung von Führungspositionen im öffentlichen Dienst einzusetzen bzw. weiter zu fördern.

3.3. Fallstudie: Erweiterung des Rekrutierungs- und Personalentwicklungskonzepts im Bankwesen

Diese Fallstudie gibt Einblick, wie eine Kooperation zwischen einem Unternehmensberater und der Internen Revision erfolgreich sein kann. Die Unternehmensführung beauftragte uns mit der Konzepterstellung, um die Interne Revisionsabteilung zu vergrößern und nachhaltig zu stärken, um sie an die gestiegenen Anforderungen im Unternehmen anzupassen.

Aufgrund firmeninterner Umschichtungen und Zusammenlegungen von Teilbereichen wurde das Rekrutierungs- und Personalentwicklungskonzept der Abteilung interne Revision einer österreichischen Bank im Jahre 2005 überarbeitet, um die Vergrößerung der Abteilung bestmöglich durchzuführen. Die Anforderungen an einen Mitarbeiter der internen Revision sind vielfältig. Folgende Rollen und Eigenschaften wurden definiert (vgl. *Peemüller*, Abb.4).

Rollen	Eigenschaften
<ul style="list-style-type: none"> • Prüfer • Berater • Teamplayer • Motivator • Generalist/ Spezialist 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibel, mobil • Prozessorientiert • Erneuernd, verbessernd • Integer • Analytisch • Konstruktiv, nicht destruktiv • allgemeingebildet

Abb.4: Rollen und Eigenschaften des Revisors

Wichtig für die Erweiterung der Internen Revisionsabteilung war es, Personen mit einer unternehmerisch – ganzheitlichen Einstellung zu finden, welche in der Lage sind, einzelne Sachverhalte zu erkennen und in den größeren Kontext einzuordnen (im Sinne der Unternehmensrichtlinien, Corporate Governance). Das Fähigkeitsprofil der internen als auch der externen Bewerber wurde mit dem Anforderungsprofil abgeglichen. Da das Unternehmen sich entschlossen hatte, die Abteilung Interne Revision zusätzlich zur Kernaufgabe als Talentepool des Unternehmens zu nutzen, wurden hauptsächlich Bewerber berücksichtigt, welche die Kriterien erfüllten bzw. teilweise sogar überstiegen. Die Idee war, das Team der bereits in der Firma tätigen Revisoren „auf Lebenszeit“ durch ein ständig wechselndes Revisionsteam zu ergänzen, wobei die Verweildauer in der Abteilung auf 3-5 Jahre ausgelegt wurde. Dieses zweite Revisionsteam sollte das Kern Revisionsteam unterstützen und gleichzeitig Erfahrung im Unternehmen für zukünftige Aufgaben sammeln. Als generisches Anforderungsprofil wurde von den Empfehlungen des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. (www.iir-ev.de) ausgegangen (vgl. *Amling/Bantleon*). Das – für das Unternehmen relevante Profil- ist in Abb.5 dargestellt.

Jeder Unterpunkt aus Abb.5 wurde in Folge noch detailliert ausgearbeitet. Zusätzlich wurden die Anforderungen in fachliche und persönliche Anforderungen unterteilt (vgl. auch *Peemüller*). Als fachliche Anforderungen gelten

- Theoretisches und praktisches Fachwissen
- Schnelle und gründliche Auffassungsgabe
- Organisationsverständnis
- Analytisches Denkvermögen
- Ideenreichtum
- Wirtschaftliches Verständnis
- Unternehmerisches Denken
-

Als persönliche Anforderungen wurden definiert:

- Einfühlungsvermögen
- Sprachliche Gewandtheit
- Persönliches Engagement
- Eigeninitiative
- Durchsetzungsvermögen
- Objektivität und Fairness
- Ausdauer und Belastbarkeit
- Kooperationsbereitschaft
- Teamfähigkeit
- Räumliche Mobilität

(1) Fachliches Wissen und Können	(2) Persönliche Grundanforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Fach- und Unternehmenskenntnisse • Unternehmensführung/-organisation • Breit gefächerte Fachkenntnisse • Vertiefte Fach- und Systemkenntnisse • Unternehmensbezogene Kenntnisse • IT-Kenntnisse • Fremdsprachenkenntnisse • Kenntnisse und Anwendung von Techniken • Prüfungs- und Beratungstechniken • Verhandlungs- und Gesprächstechniken • Präsentationstechniken • Problemlösungsverfahren / entscheidungstheorien 	<ul style="list-style-type: none"> • Genauigkeit, Sorgfalt, Objektivität, Verschwiegenheit • Engagement und Initiative • Durchsetzungsvermögen • Lernbereitschaft, Kritikfähigkeit • Mobilität • Interkulturelle Kompetenz
(3) Analyse und Denkvermögen	(4) Kommunikation und Zusammenarbeit
<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Auffassungsgabe • Analytisches Denkvermögen • Denken in Effizienz kategorien • Ideenreichtum und Kreativität 	<ul style="list-style-type: none"> • Überzeugungsfähigkeit und Verhandlungsgeschick • Präzises Ausdrucks- und Darstellungsvermögen • Teamfähigkeit • Schaffung einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre • Sicheres und verbindliches Auftreten
(5) Einsatz und Führung von Mitarbeitern	-
<ul style="list-style-type: none"> • Delegation von Aufgaben • Information der Mitarbeiter • Mitarbeiterförderung 	

Abb.5: Generisches Anforderungsprofil für Revisoren

Dieses Rekrutierungskonzept wurde durch den Einsatz von Potenzialanalyseverfahren und Assessment Center in die Praxis umgelegt. Das Design der jeweils verwendeten Tools wurde auf die spezifisch erarbeiteten Anforderungsprofile angepasst.

Zusätzlich wurde ein Personalentwicklungskonzept speziell für die Interne Revisionsabteilung erstellt, welches auf den allgemeinen Unternehmensrichtlinien für Personalentwicklung fußt. Im Detail wurden spezifische Anpassungen für die Abteilung Interne Revision vorgenommen. So wurde die Weiterbildung in drei große Teilbereiche aufgeteilt. Im Teilbereich „Into the Job“ werden Maßnahmen gesetzt, die in zeitlicher Entfernung auf die Aufgabe der Internen Revision vorbereiten. Weiters wurde ein systematisches Einarbeitungsprogramm vorgeschlagen.

Im Teilbereich „On the Job“ wurden Maßnahmen definiert, die am Arbeitsplatz der Internen Revision stattfinden. Dazu zählen die Lernpartnerschaft (in Form von Mentoring, Coaching) sowie eine Qualitätsfördernde Arbeitsgestaltung (Job Enlargement, Motivation durch zusätzliche Aufgabenvielfalt, und Job Enrichment, Motivation durch mehr Verantwortung) und im engeren Sinne auch Prüfen im Team, Übernahme von Stellvertretungen (Kranken- und Urlaubsvertretung) sowie Projektarbeiten.

Als dritte Säule der Weiterbildung ist „Off-the-Job“ definiert. Hierzu zählen sämtliche Maßnahmen der Weiterbildung mit räumlicher Entfernung zum Arbeitsplatz, also Seminare, jegliche Art von Erfahrungsaustausch, vorübergehender Einsatz außerhalb der Internen Revision, zeitweiser Einsatz in einer Fremdfirma oder auch eine etwaige Tätigkeit als QA-Prüfer. Es wurden Bildungspläne für das neue Revisionsteam ausgearbeitet.

4. Change Management: Umgang mit Widerständen und Strategien für eine (dennoch) erfolgreiche Durchführung

Der Begriff „change management“ umfasst und bezeichnet die Lenkung und Steuerung von Veränderungsprozessen im Unternehmen. Dies muss nicht zwangsläufig eine totale Restrukturierung des Unternehmens sein, auch „kleinere“ Projekte (neues EDV System, angestrebte Qualitätsmanagementzertifizierung, Aufbau einer neuen Produktvariante, ...) müssen ausführlich betreut werden. Oft werden Veränderungen nur halbherzig implementiert und bleiben unfertig stecken.

Ich möchte anhand einer Fallstudie auf die wesentlichen Punkte im Umgang mit Widerstand eingehen. Dabei möchte ich folgenden Punkt ins Zentrum rücken:

Jede Veränderung erzeugt Widerstand!

Dass negative Veränderungen in einem Unternehmen zu Widerstand führen ist klar und für jedermann einsichtig – kein Mitarbeiter eines Unternehmens wird frohen Mutes den Abbau von Stellen gut finden („Muss ich auch gehen?“) oder etwaige Lohnkürzungen goutieren. So ist klar, dass gerade beim sogenannten „outplacement“ – dem Freisetzen von Mitarbeitern - oft auf Spezialisten aus der Personal- und Unternehmensberatungsbranche zurückgegriffen wird. Hier geht es größtenteils darum, individuelle Lösungen für freizusetzende Mitarbeiter zu finden (z.B. Weiterbildungsprogramme, andere Arbeitsstellen), damit die Mitarbeitermotivation im betreffenden Unternehmen in der Krise nicht weiter absinkt um die Konsolidierung des Unternehmens nicht noch zusätzlich belastet.

Man muss aber auch davon ausgehen, dass Veränderungen, welche von der prüfenden Stelle, den Führungskräften wie auch dem Unternehmensberater als sehr positiv und nachhaltig wertvoll für Unternehmen und Mitarbeiter angesehen werden, mit einer großen Wahrscheinlichkeit nicht mit offenen Armen aufgenommen werden.

Ich möchte dies anhand einer Fallstudie beschreiben, das Projekt ist momentan im Laufen und wird von unserem Unternehmen betreut.

Ein großes Versandunternehmen hat die Vision, zusätzlich zu der momentan (recht gut) laufenden, hochqualitativen Ebene für den Kunden zusätzlich unter anderem Namen eine preiswertere Angebotsschiene anzubieten. Dies soll unter neuem Namen und völlig anderem Auftreten erfolgen (jung, dynamisch, flippig statt seriös-gediegen). Allerdings soll der gesamte Backoffice Bereich des Unternehmens beide Schienen bedienen, um durch die so vorhandenen Synergieeffekte Kosten sparen zu können. Eine Machbarkeitsstudie samt Schätzung der zu erwartenden Marktanteile, die lukriert werden können, wurde im Vorfeld von einem renommierten, unabhängigen Wirtschaftsinstitut durchgeführt. Die Ergebnisse waren sehr vielversprechend, sodass seitens der Geschäftsführung entschieden wurde, das Projekt wie geplant in Angriff zu nehmen. Unsere Rolle war und ist es nach wie vor, im gesamten Backoffice – Bereich für eine möglichst reibungsfreie Implementierung der zweiten Vertriebsschiene zu sorgen. Viele Abteilungen mussten personell aufgestockt werden, um den größeren Arbeitsaufwand bewältigen zu können.

Zuerst waren die folgenden Eckpunkte abzuklären, um den Widerstand im Unternehmen möglichst gering zu halten:

- **Klare, transparente Ziele:** Das große Unternehmensziel, den Markt im Gesamten durch den Aufbau einer „Billigschiene“ besser bearbeiten zu können und so den eigenen Marktanteil zu erhöhen, ist klar vorhanden. Doch was sind nun die Ziele bzw. die Vorteile für den einzelnen Mitarbeiter? Als Basislinie legten wir hier die Argumente Arbeitsplatzsicherung, Sicherung des Unternehmensstandortes und bessere Aufstiegschancen im Unternehmen auf, bedingt durch den bevorstehenden Personalaufbau.
- **Spürbare Unterstützung durch das Management:** Wir entschieden uns, in einer ersten Motivationsrunde alle Führungskräfte einzubinden und in Form von Besprechungen und Workshops die zentralen Ideen und Visionen darzulegen. Dabei wurde großes Augenmerk darauf gelegt, die Anregungen und die positive Kritik in unseren Projektplan nach Möglichkeit einzubinden, um so eine größtmögliche Akzeptanz bei den Mitarbeitern in leitender Position zu schaffen. So hatte beispielsweise jeder in dieser Gruppe die Möglichkeit, am Entwurf des neuen Logos und des Firmenslogans mitzuarbeiten. Dieses Teilprojekt wurde fachlich von einem renommierten Designbüro übernommen. Die Einbindung der Gruppe der leitenden Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse des Grafikdesigns wurde von uns koordiniert

(Einbindung der Mitarbeiter kontra Zeitplan, um die definierten Meilensteine des CI Entwurfes fristgerecht vor Markteinführung fertig gestellt zu wissen).

- **Flexibles Projektmanagement:** Es ist wichtig, gestalterische Freiräume im Veränderungsprozess bewusst offen zu lassen, damit sich Führungskräfte und Mitarbeiter einbringen können (und müssen). Ich habe im vorigen Punkt den Logo- und CI Entwurf angesprochen. So hatte jede Führungskraft die Möglichkeit, sich in den Entwurfsprozess einzubringen. Das Resultat waren einerseits interessante Ideen, die teilweise auch vom Designbüro aufgenommen wurden, aber auch eine erhöhte Akzeptanz bei der Einführung der zusätzlichen Vermarktungsschiene. Wichtig war es, die **Möglichkeit** geschaffen zu haben, sich zu beteiligen, auch wenn diese Möglichkeit von vielen nicht genutzt wurde.
- **Vorhandene Zeit- und Ressourcenpläne und Verantwortungsregelungen:** Es wurden für jede Abteilung Zeit- und Ressourcenpläne geschaffen, damit die Einbindung der zweiten Vermarktungsschiene durch konkrete Teilaufträge für die einzelnen Mitarbeiter verständlich ins Detail heruntergebrochen wird (Anbindung ins EDV System, Erstellen der Datenbank der gelisteten Waren, Neue Homepage und Webshop, Anbindung ins Telefoncenter für Kundenanfragen, Aufnahme von neuem Personal mit Einarbeitungsphase...). Weiters wurden Ressourcenpläne für jede dieser Aufgaben entwickelt und anhand von Aufgabe – Kompetenz – Verantwortungszuordnungen die zuständigen Mitarbeiter über die Arbeitsdetails in Kenntnis gesetzt.
- **Fortschritt im Auge behalten:** Anhand einer begleitenden Prozessanalyse wird der Fortschritt vom Management über ein eigenes Reportingsystem im Blick gehalten. Da das Unternehmen nicht über eine prüfende Stelle im klassischen Sinn verfügt, wurden die meisten Aufgaben der Controlling Abteilung übertragen. Diese wurde mit der Überprüfung der Zieleinhaltung der einzelnen Meilensteine betraut. Dafür wurden im Vorfeld zahlreiche Messgrößen definiert, anhand derer das Erreichen der Meilensteine überprüfbar ist. Bereits bei der Definition dieser Meilensteine und Messgrößen wurde die Controlling Abteilung intensiv eingebunden, um eine einwandfreie Erstellung der Soll / Ist Vergleiche zu gewährleisten. So darf bei der Planung einer Maßnahme nie auf die Planung ihrer Evaluation vergessen werden, da nur durch die nachträgliche Messung von eingangs definierten Prozessgrößen auf die Wirksamkeit einer Maßnahme bzw. auf den Projekterfolg geschlossen werden kann. Die Firmenleitung diskutierte infolge diese Berichte mit uns durch, um schläge für das weitere Vorgehen von uns zu erhalten und daraus geeignete weitere Maßnahmen abzuleiten.
- **Anpassungen wenn nötig:** Im Rahmen von zeitlich fixierten internen Audits wird der Projektfortschritt in Verbindung mit uns überprüft. Dabei besteht aber auch die Möglichkeit, ggf. den Projektplan selbst zu verändern, wenn sich aufgrund von Erkenntnissen aus der Praxis zeigt, dass manche Vorgaben realistisch nicht machbar sind. So war es aufgrund der vorherrschenden, guten Arbeitsmarktsituation leider nicht möglich, genug qualifizierte neue Mitarbeiter im definierten Projektzeitraum zu gewinnen, sodass Nachfristen für den Subprozess „Aufstocken des Mitarbeiterstandes“ vereinbart werden mussten.

Wir haben somit versucht, folgende Kardinalsfehler im Change Management so gut wie möglich auszuschalten (Aufzählung nach *Brasse*):

- Diffuse Ziele, die unterschiedliche Interpretationen zulassen und Raum für Spekulationen geben
- Veränderung passt nicht zur Gesamtstrategie des Unternehmens
- Andere Veränderungsmaßnahmen sind bereits in der Umsetzung, die neue Maßnahme ist nicht darauf abgestimmt
- Das Management und die Führungskräfte stehen nicht hinter der beabsichtigten Veränderung
- Unklare Verantwortungs- und Zuständigkeitsregelungen, keine Zeit- und Ressourcenpläne
- Geringe oder keine Kommunikation von Informationen
- Keine Anpassung des Change Management, wenn es im Projektverlauf erforderlich ist
- Widerstände nicht behandeln, sondern an starrer Durchführung festhalten
- Keine quantifizierbaren und tatsächlich gemessenen Kenngrößen als Prozesskontrolle

Ich möchte im weiteren darauf hinweisen, dass durch diese Maßnahmen der zu erwartende Widerstand (selbst bei positiven Unternehmensentwicklungen wie der beschriebenen Expansion) niemals ausbleiben, sondern nur auf ein möglichst geringes Mindestmaß gebracht werden kann. Somit darf man als treibende Kraft im Change Management den Widerstand nicht als Indiz für eine generell vorhandene Veränderungsverweigerung werten, sondern vielmehr als eine kritische

Auseinandersetzung. Die entstehenden Bedenken und Befürchtungen können mitunter wichtige Anregungen für Korrekturmaßnahmen sein. Abb.6 zeigt die verschiedenen Formen von Widerstand auf (vgl. Doppler/Lauterburg):

	Verbal (Reden)	Non-verbal (Verhalten)
Aktiv (Angriff)	<p>Widerspruch</p> <p>Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik Sturer Formalismus</p>	<p>Aufregung</p> <p>Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquesbildung</p>
Passiv (Flucht)	<p>Ausweichen</p> <p>Schweigen Bagatellisieren Blödeln Ins Lächerliche ziehen Unwichtiges Debattieren</p>	<p>Lustlosigkeit</p> <p>Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben Innere Emigration Krankheit</p>

Abb.6: Formen des Widerstands

Führungskräfte im Unternehmen, die mit der Durchführung von Veränderungsprozessen betraut werden, erleben oft den **der Sache** entgegengebrachten Widerstand als **persönlichen Angriff**. Somit besteht die große Gefahr, dass die rationale, zweckdienliche Ebene verlassen wird und Diskussionen sich auf eine emotionale Ebene verlagern. Auch wird eine Blockade für die Veränderungsprozesse möglicherweise von Mitarbeitern vorgenommen, weil sich auf anderen, davon völlig unabhängigen Konfliktebenen keine Einigung erzielen lassen konnte („Nebenschauplätze“). Hier empfiehlt sich, wie auch in der geschilderten Fallstudie so durchgeführt – der Einsatz eines Unternehmensberaters - da so die Emotionen auf jemand Außenstehenden fokussiert werden können und die Spannungen im Unternehmen selbst reduziert werden. Der externe Berater ist somit besser geeignet, Spannungen durch Widerstand zu bearbeiten. Somit kann die Wahrscheinlichkeit reduziert werden, dass ... (vgl. Brasse)

- ... Widerstände ignoriert werden („Augen zu und durch“)
- ... Widerstände konfrontiert werden („Ich setze mich durch“) oder
- ... Widerstände interpretiert werden („schlaflose Nächte“)

Der Unternehmensberater muss somit seinen Auftraggeber gemäß folgendem Spruch behandeln, wobei hier jede Partei innerhalb des zu beratenden Unternehmens als Kunde zu verstehen ist:

**Ein Kunde ist nicht jemand, mit dem man ein Streitgespräch führt oder seinen Intellekt misst.
Es gibt niemand, der je einen Streit mit einem Kunden gewonnen hat.**

Eine Kernaufgabe unserer Beratungstätigkeit ist es also, den Widerstand zu beachten und die enthaltenen Botschaften herauszufiltern. Diese Botschaften sollen dann positiv für die Veränderung genutzt werden. Dafür ist ein hohes Maß an sozialer Kompetenz erforderlich – meist ist der Unternehmensberater dann vermittelnd tätig und stets bemüht, die Auseinandersetzung von der persönlich-emotionalen Ebene wieder auf eine sachorientierte Ebene zu transferieren, um anhand von Kompromissen den Projektfortschritt zu gewährleisten und im Unternehmen keine Brüche in persönlichen Verhältnissen zu schaffen. Umso ausgeprägter der Konflikt, umso wichtiger wird der Unternehmensberater als externer Moderator / Mediator. Wichtig ist, Anzeichen von Widerstand keinesfalls zu übergehen, sondern sich konstruktiv darauf einzulassen.

5. Die Kooperation Unternehmensberater – prüfende Stelle

Der Unternehmensberater stellt keinesfalls eine Konkurrenz zur prüfenden Stelle dar. Die gemeinsame Aufgabe ist es vielmehr, im Rahmen einer fruchtbaren Interaktion definierte Ziele der Unternehmensleitung in die Praxis umzusetzen. Dabei erscheint es mir wesentlich, den

Unternehmensberater als Innovator vorzustellen, der neue Ansätze und fachspezifisches Know-How, z.B. bei der Personalauswahl und –weiterbildung, einbringt.

Der prüfenden Stelle wiederum kommt die Rolle als Auditor zu. Durch prozessunabhängige Prüfungen werden wichtige Soll-Ist Vergleiche angestellt, welche dann von der Unternehmensleitung als Standortbestimmung genutzt werden. In diesem Sinne sollte der Personalberater **keine prüfende**, sondern eine **beratende Rolle** einnehmen.

Die größte Schnittstelle zwischen prüfender Stelle und Berater ist bei der Erstellung von Prüfplänen und deren Durchführung gegeben, da vom Personalberater angedachte Maßnahmen (Weiterbildungspläne, Aus- und Fortbildungen, Mentoring Programme) für eine effektive Implementierung auch evaluiert werden müssen. Somit muss bereits bei der Planung von Veränderungsmaßnahmen die prüfende Stelle einbezogen werden, um eine aussagekräftige Prüfung bzw. Evaluation der vom Berater eingeleiteten Veränderungen zu gewährleisten. Nur durch diese „Rückkoppelung“ kann die Wirksamkeit einer Maßnahme gemessen werden und es können Adaptionen für die Zukunft vorgenommen werden.

Sollen zwei Teams, die bislang nicht miteinander bekannt sind, miteinander arbeiten, so existiert anfangs immer ein Gefühl der Unsicherheit und Fremdheit („Einlassen auf das Unbekannte“). Ich möchte diese erste Phase der Zusammenarbeit als **Orientierungsphase** bezeichnen. Da der Personalberater spezielle Kompetenzen in der Teambildung und dem Aufbau von Kommunikationswegen und Vertrauen hat, sollte der Berater stets initiativ auf das Team der prüfenden Stelle zugehen. Wesentlich ist, dass sich die Beteiligten persönlich kennenlernen. Somit sind moderne Kommunikationsmittel wie Email und Telefon keine adäquaten Mittel, um eine Vertrauensbasis herzustellen. Unerlässlich sind (mehrere) Besprechungen und eventuell auch halbberufliche Zusammentreffen (z.B. Exkursionen, ...) um persönliche Bindungen und Empathie herzustellen.

Wie in jedem gruppendynamischen Prozess werden sich im Laufe der Zusammenarbeit auch gruppeneigene Führer aus dem Team abheben bzw. abheben versuchen. Ich möchte diese Phase als **Machtkampfphase** bezeichnen. Sowohl der Leiter der prüfenden Stelle als auch der Leiter des Unternehmensberaterteams wird die eigenen Standpunkte vertreten und Abgrenzungen schaffen wollen. Gerade hier ist der Berater wieder verpflichtet, sich auf seine vermittelnden Kompetenzen zu besinnen. So ist die prüfende Stelle Teil des Auftraggebers, also des Kunden. Und wie ich schon zuvor beschrieben habe, gibt es plakativ dargestellt niemanden, der je einen Streit mit einem Kunden gewonnen hat. Hier ist auch die Unternehmensführung gefragt, damit sie den Berater mit passenden Kompetenzen ausstattet, damit die Akzeptanz der prüfenden Stelle gegeben ist, die Kompetenzen der prüfenden Stelle durch den Berater jedoch nicht beschnitten werden.

Nachdem der eventuell vorhandene Konkurrenzgedanke sich zu einer immer intensiveren Zusammenarbeit gewandelt hat, treten beide Gruppen in die **Vertrauthetsphase** ein. Dabei ist es für den Berater wichtig, stets die Sache im Vordergrund zu halten und nicht zu versuchen, sich persönlich zu profilieren.

Es empfiehlt sich, nach einer Besprechungsrunde die Ergebnisse für sich selbst Revue passieren zu lassen, um die eigene Vorgehensweise zu analysieren. Viele Dinge entwickeln im Laufe der Arbeit eine eigene Dynamik, welche nicht im Vorhinein so gedacht war. Ein kurzer Fragebogen für eine Selbstreflexion könnte wie folgt aussehen.

- Wie waren meine Gefühle während der Besprechung, warum waren sie so?
- Habe ich meine Botschaften verständlich vermittelt?
- Habe ich stets die sachliche Ebene gewählt und keine persönliche Kritik geübt?
- Wie hat sich die eigene Gruppe als Team präsentiert?
- Wie habe ich die Gruppe der prüfenden Stelle akzeptiert?
- War mir jemand persönlich sympathisch / unsympathisch; Hat das mein Vorgehen beeinflusst?
- Wie bin ich mit Kritik umgegangen, wie hat die prüfende Stelle auf Kritik reagiert?
- Welchen Eindruck könnte die prüfende Stelle von meinem Team jetzt haben?

Ein erfolgreiches Projekt endet nicht mit dem Endbericht, sondern bezieht immer eine Evaluation der durchgeführten Maßnahmen mit ein. Gerade die prüfende Stelle ist prädestiniert für diese Aufgabe. Im Rahmen des ursprünglichen Projekts sollten begleitend quantifizierte Messgrößen definiert werden, die sowohl den Erfolg der Umsetzung als auch die Wirksamkeit der eingeführten Maßnahmen belegen. Anhand von definierten Prüfplänen kann dann die prüfende Stelle die Effizienz bewerten und – bei Bedarf – mit dem Unternehmensberater rücksprechen.

Generell bezeichnet man als Evaluation eine unverzerrte Rückmeldung durch systematische Analyse. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit einer sinnvollen Nachjustierung. Hilfsmittel hierzu sind unter anderem Fragebögen, psychologische Messverfahren, strukturierte Interviews, Verhaltensbeobachtung wie auch die Analyse definierter Prozesskennzahlen. Hier kann der Unternehmensberater der prüfenden Stelle wichtige Werkzeuge zur Verfügung stellen bzw. bei der Weiterentwicklung dieser helfen.

Die prüfende Stelle ist die am besten geeignete Abteilung, um die Empfehlungen des Unternehmensberaters im Auftrag des Managements einer Organisation auf deren Einhaltung zu überprüfen.

6. Literaturverzeichnis

Amling/Bantleon, Handbuch der internen Revision, Erich Schmidt Verlag, 2007

Brasse, Change Management: Mitarbeitermotivation im Wandel, http://prospektiv.de/extensions/bibliothek/Dokumente/PDF/artikel_br_mitarbeitermotivation.pdf (30. Juli 2008)

Geuenich, Praxis Check: Der Ability Navigator misst Aspekte des beruflichen Erfolgs, Personal Manager 2/2007, 38 ff

Kundinger, Die Interne Revision als Change Agent, Erich Schmidt Verlag, 2007

Nechtelberger, Wissenschaftliche Kriterien ability navigator®, Stand 24. Januar 2007, beim Autor auf Anfrage erhältlich

Peemüller, Wirtschaftsprüfung und Interne Revision, Heidelberg, 2004

Püttjer/Schnierda, Assessment-Center-Training für Führungskräfte, Campus Verlag, 2006

Schmid/Hafner, Soft-Skills; Ihre Bedeutung bei der Personalauswahl,-einstellung und-entwicklung – Explorative Studie im Auftrag des AMS, ibw Schriftenreihe Nr. 140, Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft

Schubert, Begutachtungsleitlinien zur Kraftfahreignung ind Schriftenreihe der Bundesanstalt für Straßenwesen, Heft M115, Kirschbaum Verlag GmbH, 2005

Schuhfried (Hrsg), Katalog – Wiener Testsystem 2008, <http://www.schuhfried.at/de/kontakt/downloads-infomaterial.html> (28. Juli 2008)

Stock-Homburg, Personalmanagement, Betriebswirtschaftliche Verlag Dr. Th. Gabler, 2008

Sünderhauf/Stumpf/Höft (Hrsg.), Assessment Center, Pabst Science Publishers, 2005

7. Abkürzungsverzeichnis

AAP	Angewandte Psychologie und Forschung GmbH
CI	Corporate Identity
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
HTBL	Höhere technische Bundeslehranstalt
IBW	Institut für Bildungsforschung und Wirtschaft
IT	Informationstechnik
IVPE	Inventar verkehrsbezogener Persönlichkeitseigenschaften
KTW	Krankentransportwagen
MS	Microsoft
PC	Personal Computer
QA	Qualitätsanalyse
QMB	Qualitätsmanagementbeauftragter
RTW	Rettungswagen
SEF	Sanitätseinsatzfahrer
SFK	Sicherheitsfachkraft
SFK-VO	Verordnung über die Fachausbildung der Sicherheitsfachkräfte und die Besonderheiten der sicherheitstechnischen Betreuung für den untertägigen Bergbau
WRBTV	Wiener Risikobereitschaftstest - Verkehr

8. Stichwortverzeichnis

ability navigator 1
assessment center 1
Change Agent 5
Change Management 1
Corporate Governance 4
Führungskrafttraining 1
Innovationsfunktion 5
Job Enlargement 5
Mediator 7
online assessment 1
Personalberatung 1
Personalentwicklungskonzept 5
Personalmanagement 1
Prozessgestaltungsfunktion 6
Prozesskontrollfunktion 6
Talentepool 4
Unternehmensberater 1
Widerstand 6