Level M
Gutenbergstr. 2
D-48145 Münster
Fon +49 251 | 36965
Fax +49 251 | 36962
Kontakt@LevelM.de
www.LevelM.de

FACHBEITRAG
TYPISCH MANAGEMENT AUDIT

von KLAUS WÜBBELMANN

Typisch Management Audit

Das typische Management Audit ist ein Verfahren, in dem Führungskräfte eines Unternehmens, häufig ausgelöst durch gravierende Veränderungsprozesse im Unternehmen, auf ihre Potenzial für die Bewältigung neuer Aufgaben und Anforderungen hin bewertet werden. Diese Bewertung wird in der Regel von externen Beratern durchgeführt, die sich dazu vor allem der Interviewmethode bedienen, die sie u. U. durch weitere Methoden ergänzen. Aus den Ergebnissen, in der Regel eine Bewertung von Managern entlang definierter Kompetenzkriterien, werden Schlussfolgerungen im Hinblick auf ihren zukünftigen Einsatz und ggf. auch im Hinblick auf Maßnahmen der Managemententwicklung gezogen – und, wenn es gut läuft, umgesetzt.

Noch vor fünf Jahren war vielen Führungskräften, aber auch vielen Mitarbeitern in den Personal- oder HR-Abteilungen der Unternehmen nicht klar, was ein Management Audit wirklich sei – wenngleich sie den Begriff schon oft gehört hatten und sich relativ sicher waren, es handele sich um ein eher schwieriges, eher negativ belegtes Thema. Verbreitete Assoziationen, die sich an den Begriff Management Audit hefteten – und ihn vielfach wohl immer noch begleiten – sind die Vorstellung von etwas Bedrohlichem, Intransparentem, etwas, dessen nähere Bekanntschaft man, zumindest als teilnehmender Manager, besser nicht machen sollte.

Inzwischen gibt es eine Reihe von Veröffentlichungen und eine deutliche breitere, persönliche oder kommunizierte Erfahrung über und mit Management Audits. So manche Führungskraft hat an einem Management Audit teilgenommen, viele haben sich darüber von den teilnehmenden Kollegen berichten lassen und so sind die Vorstellungen konkreter geworden – ob sie positiver geworden sind, mag dahingestellt bleiben.

Dennoch: auch wenn man heute fragt, was Manager, Berater und HR-Mitarbeiter sich unter einem Management Audit vorstellen, erhält man noch sehr unterschiedliche Meinungen. Hier einige Beispiele aus einer eigenen Kurzumfrage:

„Unter Management Audit verstehe ich die systematische Diagnose der überfachlichen Stärken und Schwächen von Führungskräften und deren Commitment zum Unternehmen und dessen Strategie."

„... ein paar Leute, die sich für Experten halten, führen Interviews (selten mehr) mit Managern und schreiben dann mehr oder weniger qualifizierte Berichte über die einzelnen Leute (was man mit ihnen machen soll bzw. kann), manches mal auch eine ‚tolle' Zusammenfassung über das Unternehmen"

„... würde ich Management Audit begreifen als die Analyse und Bewertung sämtlicher Managementprozesse in Unternehmen (Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Marktanalyse, Kundenzufriedenheit, Produktentwicklung usw.) im Hinblick auf Qualitätssicherung und Qualitätsoptimierung."

„eine Überprüfung oder Bestandsaufnahme der Managementstruktur/von Managementteams im Hinblick auf Zusammensetzung und Größe sowie damit verbundener Entscheidungsprozesse (und deren Effizienz); Einsatz im Kontext einer Restrukturierung, Zertifizierung oder für eine gezielte Personalbesetzung auf Managementebene"

Es geht also –diesen Statements zufolge – um die Leistungsfähigkeit des Managements und (möglicherweise) dessen strategische Ausrichtung, wobei unter Management hier der eine die Personen, also Manager, der andere sämtliche Managementprozesse, wieder andere die Funktionalität des Managementteams versteht. Damit ist eine große Bandbreite möglicher Ausrichtungen angedeutet, die das Bild eher diffuser und das Entdecken einer allgemein akzeptierten Definition, zumindest aber eines impliziten Konsenses in der Praxis, nicht eben wahrscheinlicher erscheinen lassen.

Die typischen Fragen

Trotz der vielen möglichen Ausrichtungen dessen, was konkret unter einem Management Audit verstanden wurde und wird (zur Begriffsgeschichte vgl. Wübbelmann, 2001 und den Beitrag dazu hier auf ManagementAudit.de), kann m. E. folgendes gelten: Für die meisten derjenigen, die sich mit Management Audits beschäftigen, seien sie Auftraggeber, Betroffene oder begleitende HR-Manager oder externe Berater, geht es in Management Audits vor allem und in erster Linie um die Leistung und das Potenzial, das einzelne Manager in derzeitigen Rollen zeigen und/oder für zukünftige Rollen in sich tragen. Dabei wird in der Regel die Frage nach dem Potenzial mit größerem Interesse verfolgt als die nach der derzeitigen

Leistung – nachvollziehbarer Weise wird man zu kommentieren geneigt sein, sollte man doch über die derzeitige Leistung einer Führungskraft im Unternehmen bestens informiert sein. So wird das Management Audit zu einer psychologischen Wünschelrute, mit deren Hilfe man die verborgenen Leistungsquellen von Führungskräften ertastet. Der Wünschelrutenträger durchschreitet die Managementebenen des Unternehmens immer auf der Suche nach dem möglichst maximalen Ausschlag seines sensiblen Geräts beim Vorübergehen an einzelnen Managern.

So sehr das Bild von der Wünschelrute die Wirklichkeit karikiert, so macht es doch einen Kern dessen deutlich, worum es in Management Audits meistens geht: Man möchte etwas sehen, das man bisher nicht gesehen hat (weil man nicht konnte, nicht wollte oder schlicht unaufmerksam war): Man möchte sehen, wie gut jemand eine Rolle ausfüllen würde, die er bisher noch nicht innehatte. Man möchte wissen, ob sich jemand unter ganz anderen Anforderungen genau so gut, besser oder schlechter bewähren würde als in seiner aktuellen Funktion. Man möchte entscheiden können, wer von etlichen zur Verfügung stehenden Personen die für eine Rolle best geeignete ist und wieder sind darunter zumindest einige, die eine solche Rolle bisher nicht oder nur in Teilaspekten ausgefüllt haben. Das sind die typischen Fragen des Management Audits.

Die typischen Anlässe

Man stellt diese Fragen in Unternehmen vor allem dann, wenn das Unternehmen insgesamt oder bestimmte Bereiche bzw. Unternehmensteile tief greifenden Veränderungen unterzogen werden. Dabei kann es sich um Unternehmenskäufe bzw. -verkäufe, um strategische Neuausrichtungen und mit ihnen einhergehende Reorganisationen handeln, um die Verkleinerung oder Auflösung ganzer Bereiche oder um deren Aufwertung und Vergrößerung. Aber nicht nur in diesen Kontexten werden Management Audits eingesetzt, um Klarheit darüber zu erlangen ob ein Management insgesamt oder einzelne Führungskräfte in der Lage sind, die anstehenden Herausforderungen erfolgreich zu meistern und den Veränderungsprozess zum Erfolg zu führen.

Auch für eine strategische Nachfolgeplanung und Nachwuchssicherung im Hinblick auf wichtige Managementfunktionen im Unternehmen werden Management Audits eingesetzt. Immer häufiger finden wir inzwischen den Einsatz von Mana-

gement Audits zudem für die langfristige Managemententwicklung und deren Ausrichtung an strategischen Vorgaben einerseits und den Stärken und Schwächen der Führungskräfte in Relation zu diesen Vorgaben andererseits.

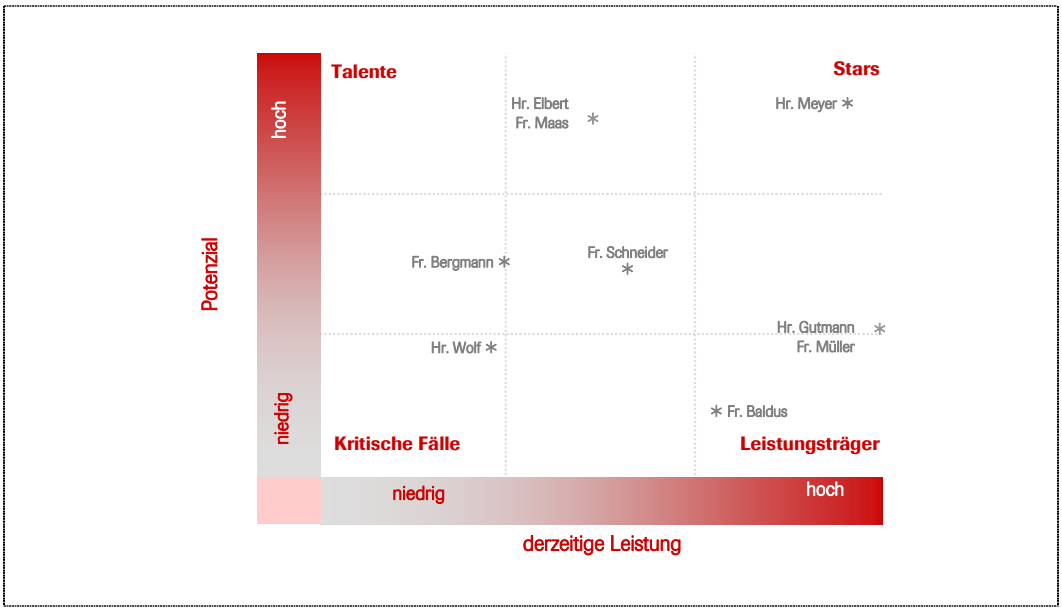
Die typische Vorgehensweise

Hier sei noch einmal an das Zitat von oben erinnert: „... ein paar Leute, die sich für Experten halten, führen Interviews (selten mehr) mit Managern und schreiben dann mehr oder weniger qualifizierte Berichte über die einzelnen Leute (was man mit ihnen machen soll bzw. kann), manches mal auch eine ‚tolle' Zusammenfassung über das Unternehmen". Wenn auch sehr ironisch und fast schon sarkastisch, macht es darauf aufmerksam, dass in Management Audits häufig eine sehr reduzierte Methodik zum Einsatz kommt. Herzstück ist in aller Regel das Interview eines oder mehrerer externer Berater mit einzelnen Managern des Unternehmens. Diese Interviews sind sehr unterschiedlich in ihrer Dauer und in ihrem Strukturierungsgrad. In vielen Verfahren werden auch Interviewfolgen, also zwei oder drei Interviews, die ein Kandidat mit unterschiedlichen (in der Regel jedenfalls) Beratern durchläuft. Diese Interviews werden von unterschiedlichen Beratern mit unterschiedlicher Intensität durch unterschiedliche weitere Instrumente ergänzt. Dabei kommen zum Teil Referenzen zum Zug, die über die Kandidaten eingeholt werden, in anderen Fällen 360° Feedbacks (oder Feedbacks einer anderen Gradzahl). In wieder anderen Szenarien gibt es neben dem Interview weitere Aufgabenstellungen zu bearbeiten, etwa Testverfahren, Fallstudien und/oder Simulationen wichtiger Anforderungssituationen. Nicht selten aber verlässt man sich auf den Eindruck aus einem mehr oder weniger ausführlichen und mehr oder weniger standardisierten Interview.

Die typischen Ergebnisse

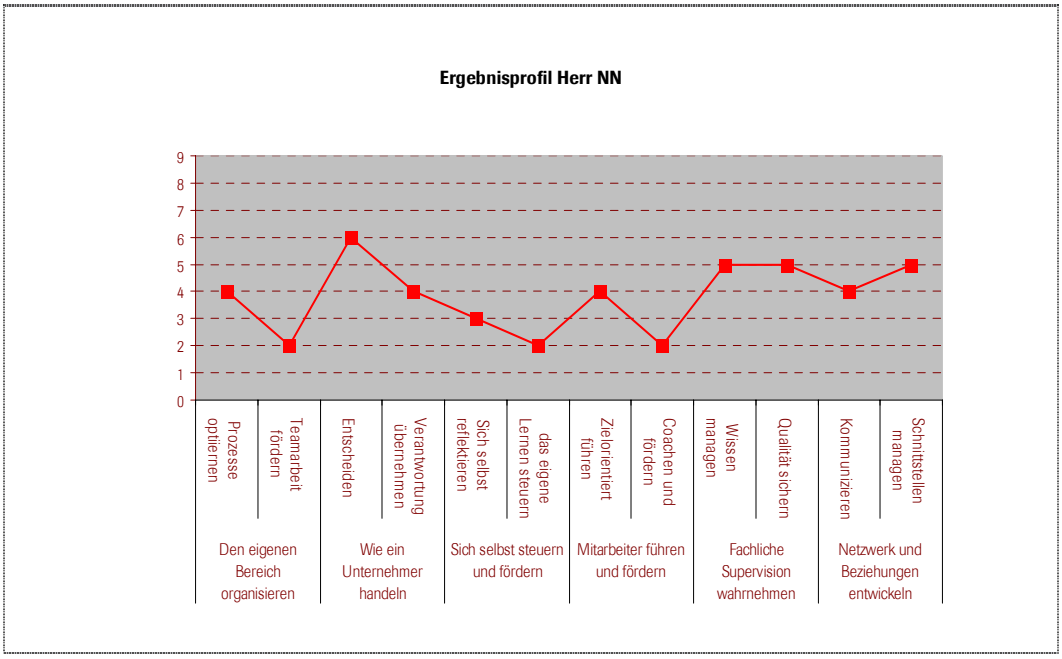
Es ist sehr verbreitet, Ergebnisse von Management Audits als Matrix aus aktueller Leistung und Potenzial darzustellen, nicht selten „Portfolio" genannt. In der Matrix finden sich dann Talente und Stars ebenso wie Leistungsträger und Kritische Fälle (Die Bezeichnungen wechseln je nach Berater, dessen Konzept und dessen Marketing; vgl. Grafik 1; die dort eingesetzten Namen sind frei erfunden.). Diese Form der Darstellung setzt allerdings voraus, dass nicht nur das Potenzial für weitere

Aufgaben, sondern auch die bisherige oder aktuelle Leistung angemessen erhoben wird. Nicht selten wird auch diese Bewertung im Rahmen der im Audit eingesetzten Methoden gemacht. Wenn Vorgesetzte der zu bewertenden Personen vorhanden sind, wenn diese eine Einschätzung vornehmen können und wenn sie zu einer unverfälschten, möglichst objektiven Einschätzung bereit sind, wäre es allerdings näher liegend, auf diese Vorgesetzten zurück zu greifen.



Portfolio-Darstellung von Management-Audit-Ergebnissen
(Namen frei erfunden

Eine andere verbreitete Darstellungsform ist die des Profils. Bei dieser Darstellung wird nicht die Gesamtheit der im Management Audit geprüften Personen zusammenfassend dargestellt, wie in der Portfolio-Darstellung, sondern es werden die individuellen Ergebnisse des einzelnen Managers veranschaulicht. Hier wird entlang definierter und im Management Audit bewerteter Einschätzungsdimensionen auf einer bestimmten Skala (häufig sind 5-er bis 10er-Skalen, manchmal 100-er-Skalen) eine Grafik erstellt, die die Ausprägungen des Kandidaten in den Kriterien veranschaulicht. Auch dazu ein Beispiel:



Profil-Darstellung von Management-Audit-Ergebnissen

Selbstverständliche gibt es alle erdenklichen anderen Arten der Darstellung von Rangordnungen nach Ergebnismittelwerten bis hin zu Einzelfallbeschreibungen in eher prosaischer Form.

Die typischen Konsequenzen

Die häufigsten Konsequenzen aus Management Audits sind sicherlich nach wie vor konkrete Besetzungsentscheidungen für Managementfunktionen. Die Ergebnisse des Audits gelten als valide, objektiv und an den neuesten Anforderungen und Unternehmensentwicklungen ausgerichtet. Daher wird ihnen eine sehr hohe Bedeutung bei Besetzungsentscheidungen zugemessen.

Auch Trennungsentscheidungen werden auf der Basis von Management Audits gefällt und der Auditierungsprozess geht in einen Outplacementprozess über. Das ist vor allem dann der Fall, wenn – zum Beispiel im Kontext eines Zusammenschlusses von Unternehmen – für wichtige Funktionen mehrere potenzielle Füh-

rungskräfte zur Verfügung stehen, aber nur eine/r eine bestimmte Funktion übernehmen kann. Eine abgeschwächte Form der Konsequenz, die aus einer solchen Konstellation häufig resultiert, ist die Übernahme einer gegenüber der bisherigen niedriger bewerteten Managementfunktion.

Vermutlich weniger häufiger umgesetzt als angekündigt sind Maßnahmen der systematischen Managemententwicklung als Konsequenz aus einem Management Audit. Dass die detaillierte und differenzierte Beschreibung individueller Stärken und Schwächen, die aus einem gut gemachten Audit resultiert, systematisch genutzt wird, um einzelnen Führungskräften durch Coachings, Business-Kurse, Projekteinsätze oder veränderte Aufgabenzuordnungen Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen, die sie für zukünftige Aufgaben besser qualifizieren, ist eine der wichtigsten möglichen Konsequenzen. Sie bedeutet allerdings längerfristige Planung und Begleitung sowie Aufwand und Investitionen. Zudem ist sie nur dann effektiv, wenn eine entsprechende Karriereentwicklung für die Betroffenen nach angemessener Zeit auch tatsächlich möglich ist – ansonsten werden andere Unternehmen von der Qualifizierung des Managers profitieren.

Die schlimmsten Audits sind die, die zu keinen Konsequenzen führen. Leider gibt es sie immer wieder, aber sie sind nicht die Regel. Immer dann, wenn nicht ausreichend Ruhe und Nachdenken in die Frage investiert wird, welche Gestaltungsspielräume man hat (rechtlich, vertraglich, finanziell, unternehmenskulturell ...), aus den Ergebnissen eines Management Audits Veränderungen im Management und im Unternehmen umzusetzen, kommt es vor, dass sich hinterher große Hürden und Schwierigkeiten auftun, gewünschte Entscheidungen zu fällen und umzusetzen, so dass letztlich der Eindruck entsteht, die Ergebnisse verschwinden in irgendwelchen Schubladen, um dort nie wieder heraus zu kommen.

Fazit

Das typische Management Audit ist ein Verfahren, in dem Führungskräfte eines Unternehmens, häufig ausgelöst durch gravierende Veränderungsprozesse im Unternehmen, auf ihre Potenzial für die Bewältigung neuer Aufgaben und Anforderungen hin bewertet werden. Diese Bewertung wird in der Regel von externen Beratern durchgeführt, die sich dazu vor allem der Interviewmethode bedienen, die sie u. U. durch weitere Methoden ergänzen. Aus den Ergebnissen, in der Re-

gel der Bewertung von Managern entlang definierter Kompetenzkriterien, werden Schlussfolgerungen im Hinblick auf ihren zukünftigen Einsatz und ggf. auch im Hinblick auf Maßnahmen der Managemententwicklung gezogen – und, wenn es gut läuft, umgesetzt.