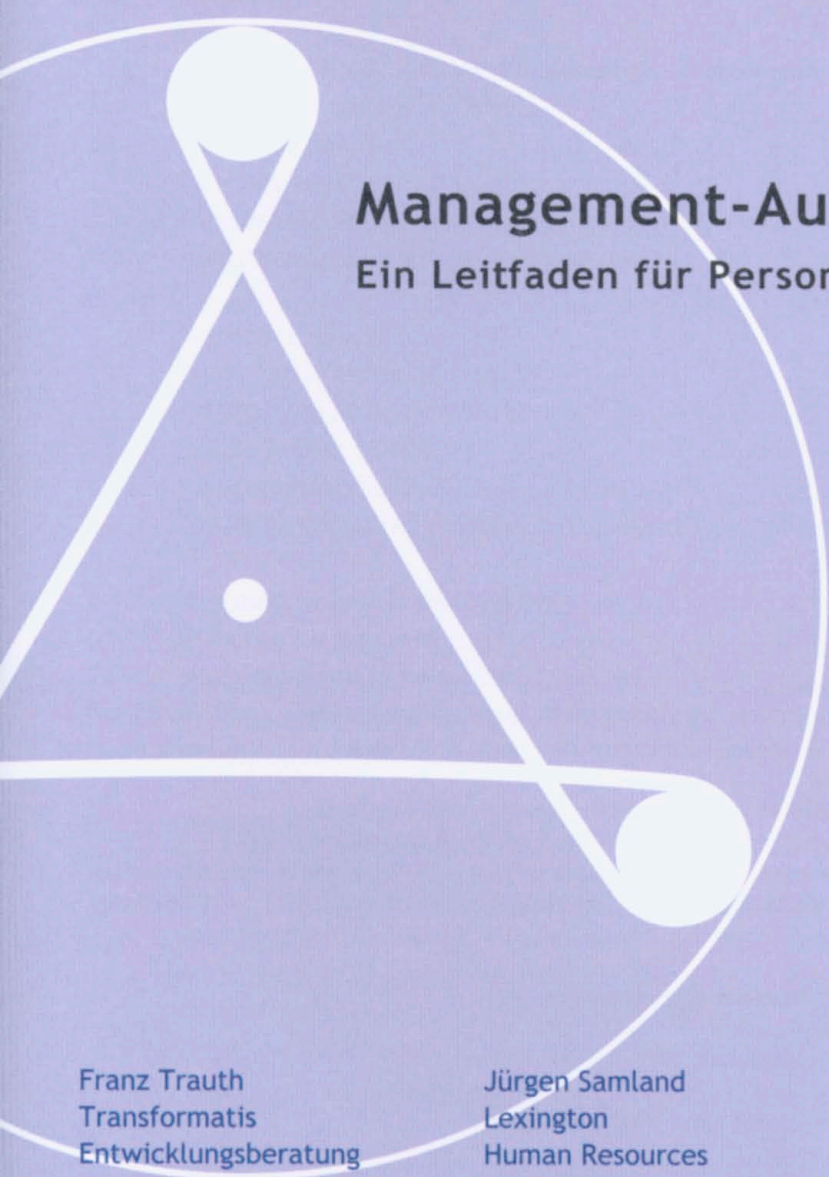
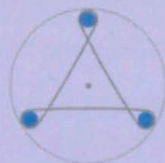


Sonderdruck aus
Personal-Box
Informations- und Arbeitsmodule
für das Personalmanagement
erschienen im Luchterhand Verlag



Management-Audit

Ein Leitfaden für Personalleiter

Franz Trauth
Transformatis
Entwicklungsberatung

Jürgen Samland
Lexington
Human Resources

Management-Audit

Autor: Franz Trauth/Jürgen Samland

Inhalt	Seite
1 Blitzlicht	
Das Wichtigste auf einen Blick	
1.1 Zielsetzung des Beitrags _____	2
1.2 Definition _____	2
1.3 Einstieg in das Thema _____	2
1.4 Schaubild: Der Management-Evaluationsprozess _____	4
2 Faktoren	
Das sollten Sie wissen!	
2.1 Ziele des Management-Audits _____	5
2.2 Nutzen des Management-Audits _____	7
2.3 Voraussetzungen des Management-Audits _____	9
3 Handeln	
So gehen Sie vor!	
Fünf Schritte zur Durchführung eines Management-Audits _____	15
4 Beratung	
Infos für Personal	
4.1 Rolle der Personalabteilung _____	19
4.2 Einsatzmöglichkeiten _____	20
4.3 Einsatz externer Dienstleister _____	21
4.4 Rechtsaspekte _____	21
5 Umsetzung	
Arbeitshilfen für die Praxis	
<i>Siehe Gruppe Arbeitshilfen oder CD-ROM</i>	

1 **Blitzlicht:** Das Wichtigste auf einen Blick

1.1 Zielsetzung des Beitrags

Dieser Beitrag informiert über Ziele, Nutzen und Voraussetzungen eines Management-Audits. Die Durchführung eines Management-Audits wird in fünf Schritten anschaulich beschrieben.

1.2 Definition

Das Management Audit ist ein Instrument der strategischen Führung, um die Gesamtkompetenz des Managements als auch Qualität und Potenziale eines jeden einzelnen (aktuellen und potenziellen) Mitglieds der Managementgruppe vor dem Hintergrund der Strategien und Ziele des Unternehmens sowie dessen Markt- und Wettbewerbsumfeld zu beurteilen. Diese Einschätzungen erfolgen durch eine Expertengruppe. Dabei können der Auftraggeber, die zu beurteilenden Führungskräfte, die externen Berater und die HR-Verantwortlichen eine unterschiedliche Rolle spielen.

In diesem Einschätzungsprozess ist die Relation der einzelnen Führungskraft sowohl zur konkreten (aktuellen und künftigen) Aufgabe als auch zum kulturellen Umfeld der Aufgabe, die Passung der Führungskraft zur Managementgruppe und zum Unternehmen, zu betrachten.

Im ersten Schritt werden die Führungskräfte eingeschätzt hinsichtlich ihrer Tauglichkeit für die Wahrnehmung der gegenwärtigen Aufgaben bzw. für die Übernahme künftiger Aufgaben im Unternehmen. Im zweiten Schritt werden die Bewertungen der einzelnen Führungskräfte zu einer Gesamtbetrachtung der Organisation verdichtet. Daraus werden Aussagen zur Gesamtkompetenz des Managements abgeleitet.

Ein Audit kann die interne Einschätzung der einzelnen Führungskräfte durch eine externe Sicht wesentlich ergänzen, indes nicht ersetzen.

1.3 Einstieg in das Thema

Der langfristige Erfolg eines Unternehmens hängt – auch im Vergleich zum Wettbewerb – entscheidend von Qualität und Potenzial der Mitarbeitenden ab. Das Management-Audit ist – seit Mitte der 90er-Jahre – eines der immer öfter eingesetzten Instrumente, um Potenzial und Qualität der oberen Führungskräfte und des Gesamtmanagements zu beurteilen.

Management-Audits werden gewöhnlich in zwei typischen Arten von Situationen eingesetzt: bei abrupten Veränderungen der Unternehmenssituation (etwa Fusionen) und zur regelmäßigen Erfassung von Qualität und Potenzial der oberen Führungskräfte.

Mit dem Begriff Audit verbindet man oft eine revisionsartige, rückwärts gerichtete Betrachtung, die nach genau definierten Anforderungen, Qualitätsmaßstäben und Prüfungssequenzen (etwa bei einer Due Diligence) erfolgt. Anders ist es beim Management-Audit: Zum einen stehen bei seriösen Audits Identifikation und Entwicklung von Potenzial (und damit der Blick in die Zukunft) im Mittelpunkt. Gleichwohl fokussieren manche Audits nahezu ausschließlich die Vergangenheit, um mögliche Fehler von Führungskräften zu dokumentieren und ein anschließendes „Köpferollen“ zu begründen. Zum andern liegt für Management-Audits bereits eine Vielzahl qualitativ sehr unterschiedlicher Modelle und Vorgehensweisen mit unterschiedlichen Schwerpunkten vor (vgl. Samland 2001).

Mittlerweile bieten zahlreiche Unternehmensberatungen jeder Größe eine jeweils besondere Form des Audits an, unter verschiedenen Bezeichnungen, z. T. auch mit verschiedenen Zielsetzungen und entsprechend unterschiedlichen Methoden, abhängig von Interessenlage des Auftraggebers als auch der Anbieterfirma.

Angesichts der vielfältigen Formen, ein Audit zu gestalten, kommt man nicht umhin, sich bei einem möglichen Einsatz intensiv mit der Qualität des angebotenen Audit-Prozesses auseinander zu setzen. Dies wird indes manchmal durch nicht gewollte Transparenz erschwert. So waren 2001 nicht alle großen Beratungen daran interessiert, ihren Ansatz darzustellen. Im Gegenteil wurde die Sorge erkennbar, dass die Methode ihres Ansatzes bekannt und vergleichbar werden könnte (vgl. Samland 2001, S. 13).

Management-Audit

1.4 Schaubild: Der Management-Evaluationsprozess

Definition Management Evaluation-Prozess

Beantwortung folgender Kernfragen:

Neutrale und systematische Beurteilung der Führungskräfte zur Ermittlung der Gesamtkompetenz des Managements:

- Wie gut erfüllen die Führungskräfte, gemessen an externen und internen Benchmarks, die Anforderungen ihrer Position?

Strategien, Ziele und Maßnahmen des Unternehmens



Kompetenz und Potenzial des Managements

- Verfügt das Management über die Gesamtkompetenz, die definierten Strategien, Ziele und Maßnahmen zu realisieren?

- Entsprechen das Management bzw. einzelne Funktionen den zukünftigen Anforderungen aus einem veränderten Wettbewerbsumfeld?



Aktuelle und zukünftige Anforderungen der Position/Funktion



Situation des Unternehmens im Markt und Wettbewerbsumfeld

- Ableitung des personalpolitischen Handlungsbedarfes
- Vorbereitung von Entscheidungen zur Führungsstruktur
- Unterstützung der individuellen Führungskräfteentwicklung

Abbildung 1: Ein „Management Evaluation-Prozess“

2 Faktoren

Das sollten Sie wissen!

2.1 Ziele des Management-Audits

In einem Management-Audit werden Qualität und Potenziale der teilnehmenden Führungskräfte im Einzelnen sowie der Gesamtheit dieser Führungskräfte zur erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensstrategie beurteilt (vgl. Schaubild). Zur Zielgruppe gehören vor allem die oberen Führungskräfte und Spezialisten, gewöhnlich alle aktuellen Stelleninhaber der ersten Berichtsebene sowie die potenziellen Kandidaten dieser Ebene.

Der Auftraggeber eines Management-Audits verfolgt in der Regel drei Ziele:

ZIEL 1: Übersicht über Qualität und Potenziale der einzelnen Führungskräfte aktualisieren (oder neu schaffen)

ZIEL 2: Entscheidungsgrundlage für die Besetzung von Führungsfunktionen aktualisieren (oder neu schaffen)

ZIEL 3: Empfehlungen für eine konsequente strategiekonforme Führungskräfteentwicklung überprüfen (oder erarbeiten)

ZIEL 1: Übersicht über Qualität und Potenziale der einzelnen Führungskräfte aktualisieren (oder neu schaffen)

Hierbei geht es darum, Qualität und Potenziale jeder einzelnen Führungskraft vor dem Hintergrund der wahrgenommenen Position als auch der aktuellen und künftigen Bedingungen des Unternehmens mit einheitlicher Systematik und strukturierter Vorgehensweise zu beschreiben. Auf der Basis aussagefähiger Informationen werden Einschätzungen erarbeitet, die sich zu einem Gesamtbild der betrachteten Person zusammenfügen.

Am Ende dieses Schrittes sind Führungsqualität und Potenziale jeder Führungskraft sowie beruflichen Perspektiven aktuell und in einheitlichem Schema dokumentiert. Die bisherige interne Einschätzung ist durch eine externe Sicht ergänzt (korrigiert oder bestätigt) und die Bewertung der Führungskraft in einem Ergebnisbericht mit konkreten Aussagen zusammengefasst.

Mögliche Leitfragen hierfür sind:

- ▶ Was kann die jeweilige Führungskraft unter den aktuellen und vermuteten künftigen Bedingungen des Unternehmens leisten und worin würde ihr besonderer potenzieller Beitrag bestehen?

Management-Audit

- ▶ In welchen Funktionen, auf welchen Positionen könnten die einzelnen Führungskräfte eingesetzt werden?
- ▶ Wie gut passt die einzelne Führungskraft als Persönlichkeit in die Organisation und deren Führungscrew?

Diese Fragen können klar beantwortet werden, wenn die Auftraggeber (z. B. Eigentümer oder Vorstände) eine gemeinsame Einschätzung über die wichtigsten Grundannahmen zur Unternehmensentwicklung erarbeitet und sich auf dieser Basis – durchaus beraterunterstützt – auf jene positionsunabhängigen und positionsspezifischen Schlüsselkompetenzen verständigt haben, die die Führungskräfte aufweisen sollten. Bedenklich stimmen gelegentliche Versuche von Auftraggebern und Beratungsfirmen, auch ohne (relative) Klarheit über die mittelfristige Strategie und Struktur des Unternehmens und entlang so genannter Standardkompetenzfelder und -kriterien zu beurteilen, ob eine Führungskraft die künftigen Erfolgsvoraussetzungen erfüllt.

Um eine möglichst zutreffende Einschätzung der einzelnen Führungskraft zu gewinnen, ist zum einen die Relation zwischen der einzelnen Führungskraft und ihren möglichen konkreten (aktuellen und künftigen) Aufgaben, zum andern die Passung der Führungskraft zu Management und Unternehmen, zum kulturellen Umfeld der Aufgabe, zu betrachten. Ob eine Führungskraft mit ihren Wertvorstellungen zur Kultur des Unternehmens passt und wie ihre Fähigkeit einzuschätzen ist, mit Auftraggeber, Kollegen und Mitarbeitenden zu kooperieren, beeinflusst ihre Führungsleistung enorm. Diesen zweiten Aspekt berücksichtigen nicht alle Audit-Formen. Manche beziehen die Kompetenzen Leistungsfähigkeit oder Führungsfähigkeit allein auf ein bestimmtes Ziel innerhalb einer Position und übersehen dabei, dass Führungsleistung und -potenzial in hohem Maß strategie- und kulturbezogene Konstrukte sind.

ZIEL 2: Entscheidungsgrundlage für die Besetzung von Führungsfunktionen aktualisieren (oder neu schaffen)

Nachdem jede einzelne Führungskraft hinsichtlich ihrer Führungsleistung und -potenziale für aktuelle und künftige Aufgaben eingeschätzt ist, sind diese Bewertungen zu einer Gesamtbetrachtung der Organisation zu verdichten, um Gesamtqualität und -potenzial des Managements mit Blick auf die Strategien und Ziele des Unternehmens zu bewerten.

Relevante Leitfragen dafür können sein:

- ▶ Hat das Unternehmen die richtigen Führungskräfte, um seine strategischen Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen?

- Verfügt das Management als Ganzes über hinreichende Kompetenz, die definierten Strategien und Ziele zu realisieren?

Mithilfe der Informationen aus den Einzeleinschätzungen lassen sich die Führungskräfte nun funktionsübergreifend vergleichen und in Relation zueinander positionieren. Aus der Zusammenschau ergeben sich – über weitere methodische Schritte – sowohl Hinweise, für welche Schlüsselpositionen interne Kandidaten in Frage kommen, da sie den Anforderungen der Position genügen und in die vorhandene Führungsstruktur integrierbar sind, als auch Hinweise, ob man auf ausgewählten Positionen ggf. für eine externe Verstärkung sorgen muss.

Dieser Schritt mündet in konkreten Aussagen über die Gesamtkompetenz des Managements und schafft eine fundierte Grundlage für Besetzungsentscheidungen von Schlüsselpositionen.

ZIEL 3: **Empfehlungen für eine konsequente strategiekonforme Führungskräfteentwicklung überprüfen (oder erarbeiten)**

Das Audit zeigt gruppen- als auch personenbezogen Stärken, Schwächen und Entwicklungsbedarfe auf. Auf der Ebene des Gesamtmanagements werden mögliche Risiken sowie Deltas zwischen der Unternehmensstrategie und dem verfügbaren Führungskräftepotenzial erkennbar. Auf individueller Ebene werden bei einzelnen Führungskräften zu bearbeitende Entwicklungsfelder beschrieben und ihnen konkrete Maßnahmen empfohlen, um künftige Anforderungen besser abdecken zu können.

Beide Perspektiven geben Hinweise zur Optimierung der Personalarbeit und erlauben es, die Sicht der Topentscheider und die Personalentwicklung zu verknüpfen, um die nötigen Kompetenzen der Führungskräfte auszubilden.

2.2 Nutzen des Management-Audits

Ein konstruktiv angelegtes Management-Audit schafft einen nachhaltigen Nutzen für alle Beteiligten. Dabei kann unterschieden werden zwischen:

NUTZEN für den Auftraggeber

NUTZEN für die beurteilten Führungskräfte

Management-Audit

NUTZEN für den Auftraggeber

Der hervorragende Nutzen für den Auftraggeber besteht im Wesentlichen in drei Punkten:

- ▶ **Der Kreis der Auftraggeber gewinnt gemeinsam geteilte Sichtweisen hinsichtlich Qualität und Potenzial des Managements:** In einem geeigneten Audit-Verfahren kommt man spätestens in Phase 5 schließlich zu gemeinsam geteilten Sichtweisen über die Kompetenzen auf der Topmanagementebene und kann seine Entscheidungen auf Basis überprüfter eigener wie gemeinsamer Einschätzungen treffen. Man erreicht in kurzer Zeit einen schnellen Überblick über Qualität und Potenziale der einzelnen Führungskräfte als auch der gesamten Managementgruppe. Das kann in bestimmten Situationen (etwa bei Mergers) wesentlich zur Entscheidungssicherheit beitragen. Man lernt Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenziale der Führungskräfte besser kennen und entdeckt auch neue Seiten an ihnen. Bei Fusionen lernt man zudem die Key Player des neuen Unternehmens kennen. Als Standardinstrument bei der regelmäßigen Standortbestimmung eingesetzt, kann man die interne Sicht durch eine externe überprüfen, bestätigen oder auch korrigieren lassen. In beiden Situationen kann man bisherige Personalentscheidungen und Entwicklungsmaßnahmen kritisch prüfen und ggf. korrigieren.
- ▶ **Ein erfolgreich verlaufendes Verfahren stärkt die Basis für persönliche Entwicklung der Führungskräfte:** Das Verfahren trägt dazu bei, Führungskräfte für persönliche Veränderung zu sensibilisieren und deren Bereitschaft zur Entwicklung aktuell und künftig zu erhöhen. Es ermöglicht zudem, dauerhafte Führungskräfteentwicklung zu beginnen oder zu intensivieren und die entsprechende Funktion (Organisationseinheit) zu unterstützen.
- ▶ **Übergreifende Probleme und Fragestellungen werden identifiziert:** Das Audit liefert gewöhnlich Hinweise auf übergeordnete Organisations- und Führungsprobleme, die strukturiert aufbereitet und anschließend angegangen werden können.

NUTZEN für die teilnehmenden Führungskräfte

Der Kernnutzen für die teilnehmenden Führungskräfte liegt in der Erarbeitung einer differenzierten Darstellung der eigenen Stärken, Schwächen und Entwicklungsfelder als auch der beruflichen Optionen im Dialog mit erfahrenen Beratern. In fairen Audits beurteilte Führungskräfte heben gewöhnlich drei Punkte als hilfreich hervor:

- ▶ Die Unterstützung bei der persönlichen Standortbestimmung sowohl durch entsprechende Unterlagen als auch durch die Interviews und Feedbackgespräche.
- ▶ Die Gegenüberstellung von Fremd- und Selbsteinschätzung der persönlichen Kompetenzen.
- ▶ eine begründete Potenzialaussage, Feedback über Entwicklungsfelder als auch konkrete Empfehlungen.

2.3 Voraussetzungen des Management-Audits

Eigentümer, Aufsichtsräte und Mitglieder des Top-Managements, die ihre bisherigen Einschätzungen der oberen Führungskräfte als auch des gesamten Managements aktualisieren oder deren tatsächlichen Qualitäten und Potenziale von Grund auf neu erfassen wollen, werden nicht automatisch ein Management-Audit wählen. Sie werden in jedem Fall sorgfältig prüfen, ob ein Audit und ggf. welche Form des Verfahrens zur Kultur ihres Unternehmens passt. Denn von der Art, wie die Einschätzungen durchgeführt werden, gehen enorme Signalwirkungen aus. Schließlich sind Personaleinschätzungen – insbesondere der oberen Ebenen – eine sehr sensible Aufgabe für jedes Unternehmen.

Um valide Audit-Ergebnisse zu erreichen, ist daher eine (gewisse) Akzeptanz des Verfahrens bei den Führungskräften notwendig. Mangelnde Akzeptanz erschwert den Audit-Prozess, denn über künftige Leistungsmöglichkeiten und berufliche Perspektiven, Interessen oder Wertvorstellungen sprechen obere Führungskräfte gewöhnlich nur auf einer hinreichenden Vertrauensbasis einigermaßen offen. Zudem ist die Macht unter den am Audit Beteiligten ungleich verteilt: Auftraggeber und Berater, die den Prozess inhaltlich gestalten und begleiten, können viel tun, um dieses Machtgefälle zu relativieren und Akzeptanz und Vertrauen zu fördern.

Vor diesem Hintergrund sollten vor der Durchführung eines Management-Audits folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

VORAUSSETZUNG 1: Gemeinsame Festlegung der Zielsetzung

VORAUSSETZUNG 2: Richtige Auswahl einschätzende Expertengruppe

VORAUSSETZUNG 3: Transparente Teilnehmerauswahl

VORAUSSETZUNG 4: Geeignete Diagnostik

VORAUSSETZUNG 5: Gemeinsame Festlegung der Kommunikationsformen im Audit

Management-Audit

VORAUSSETZUNG 1: **Gemeinsame Festlegung der Zielsetzung**

Fällt die Entscheidung zu Gunsten eines Audits, gilt es, das Instrument an die unternehmens- und positionsspezifischen Anforderungen anzupassen und das Audit in seiner kultur- und strategieprägenden Wirkung zu bedenken. Denn die Art des Handling kann Risiken bergen und zu erheblichen Nebenwirkungen („Unverträglichkeiten“) führen.

Bei der Ausgestaltung des Audits ist darauf zu achten, dass zum einen die Anforderungen an die Funktionen und Personen sowie die relevanten Kompetenzfelder und Kriterien aus der formulierten mittelfristigen Unternehmensstrategie abgeleitet werden, zum anderen, dass das Verfahren nicht retrospektiv, sondern prospektiv angelegt ist. Audits, die die Leistung einzelner Manager vor allem im Sinn einer retrospektiven Betrachtung beurteilen, führen zu einer Atmosphäre der Repression, die sich top-down leicht im gesamten Unternehmen ausbreitet. Audits sind allein dann sinnvoll, wenn sie prospektiv angelegt sind, also auf Identifikation und auf Entwicklung von Potenzial fokussieren.

VORAUSSETZUNG 2: **Richtige Auswahl einschätzende Expertengruppe**

Bei der Zusammenstellung der Expertengruppe bieten sich mehrere Möglichkeiten an: Man kann die Einschätzungen allein von Externen erarbeiten lassen oder von Externen und Internen gemeinsam, etwa indem man Interviewtandems (ein Interner und ein Externer) bildet oder zwei Interviews (durch ein internes und ein externes Tandem) führen lässt. Gerade Unternehmen mit einer ausgezeichneten Personalentwicklungsarbeit und validen Einschätzungssystemen stützen ihre Potenzialbeurteilungen auf eine unternehmensweite Perspektive, wobei der direkte Vorgesetzte, die Human-Resource-Verantwortlichen sowie weitere Manager Beiträge zum Gesamtvotum liefern. Im Übrigen verfügen sie oft über interne Experten, die in ihrer Kompetenz den Beratern externer Firmen oft ebenbürtig oder gar überlegen sind. Vor allem, wenn intern bereits eine systematische Führungskräftebeurteilung praktiziert wird, kann der Einsatz von Internen sinnvoll sein.

Unabhängig davon, welche Kombination man wählt, ist in jedem Fall auf die fachliche wie menschliche Qualität der Experten zu achten. Bei der Auswahl einer Beratungsfirma siehe auch Arbeitshilfen.

VORAUSSETZUNG 3: **Transparente Teilnehmersauswahl**

Die Auswahl der Führungskräfte, die zum Verfahren eingeladen werden, muss transparent und leicht nachvollziehbar sein. Am besten nehmen alle aktuellen Stelleninhaber der zu beurteilenden Ebene sowie die

potenziellen Kandidaten am Audit teil, unabhängig von Dienst- und Lebensalter, also auch hochkarätige Endfünffziger. Konsequenterweise wird vorab auf wie auch immer geartete Ausnahmen verzichtet.

VORAUSSETZUNG 4: Geeignete Diagnostik

Zur Einschätzung des Managements wird das Unternehmen im besten Fall – statt den standardisierten Katalog von Kompetenzfeldern und Kriterien einer Beratungsfirma zu übernehmen – selbst Kriterien festlegen und entsprechende Anwendungsmethoden auswählen (bzw. entwickeln). Die Einschätzungsinstrumente müssen für die Organisation maßgeschneidert sein, da Führungsleistung und -potenzial strategie- und kulturbezogene Konstrukte sind. Also in einem Unternehmen des Einzelhandels etwas anderes bedeuten als in einem Unternehmen, das Investitionsgüter herstellt.

Wenn man sich der typischen Kompetenzfelder der Beratungsfirmen (wie Unternehmerische Kompetenz, Führungskompetenz, Soziale Kompetenz, Intellektuelle Kompetenz, Fachkompetenz) bedient, sollte man die Kriterien, in die sich diese Kompetenzen gliedern, genau prüfen. Die definierten Kriterien müssen die wesentlichen Aspekte abdecken, die die Eignung einer Führungskraft bestimmen, sehr anschaulich und hinreichend allgemein sein, um auf Personen in unterschiedlichen Funktionen anwendbar zu sein: Die Leiter von Produktion, Controlling, Vertrieb und Entwicklung sind (in den positionsunabhängigen Kompetenzfeldern) im Rahmen derselben Logik zu beurteilen.

Im Weiteren ist darauf zu achten, nur wirklich aussagefähige Informationsquellen und zum Unternehmen passende diagnostische Methoden einzusetzen: Methoden, die eher eine Symmetrie in der Beziehung zwischen Führungskraft und Interviewer intendieren, werden leichter akzeptiert als solche, die auf Asymmetrie setzen und taktische Mittel zur Provokation von Antworten verwenden – wie es etwa in Stress- oder im Permissiven Interviews zur Überwindung von Widerständen bei der Beantwortung mancher Fragen geschieht. Eher dialogisch orientierte Unternehmenskulturen schließen solche Methoden aus. Auch deshalb sind die Module (diverse Einschätzungsinstrumente, Tests u. a.) vorab genau zu prüfen. Als Informationsquellen für die Einschätzung können direkte und indirekte Referenzen (von Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kollegen) und Positionsprofile (mit gegenwärtigen und künftigen Anforderungen) dienen. Unterlagen zum bisherigen beruflichen Werdegang sind vor allem dann hilfreich, wenn sie über die jeweils wichtigsten Anforderungen der spezifischen Aufgaben und Tätigkeiten informieren und nicht nur ergebnisorientiert, sondern qualitativ einschätzen, wie gut

Management-Audit

eine Führungskraft diese Kernanforderungen bewältigt hat. Solche qualitative Leistungsbeurteilungen (Standortbestimmungen, Beurteilungsbogen) sollten, sofern sie vorliegen, in jedem Fall als Quelle berücksichtigt werden.

VORAUSSETZUNG 5: **Gemeinsame Festlegung der Kommunikationsformen im Audit**

Nachdem die oben genannten Rahmenbedingungen festgelegt sind, sind diese Ergebnisse mit den am Audit teilnehmenden Führungskräften zu erörtern. Hier unterläuft Auftraggebern des Öfteren der Fehler, dass sie über das Audit informieren und glauben, damit ihrer Pflicht genüge getan zu haben. Für den Erfolg des Audits kommt es zwar auf fundierte Informationen an, mehr noch indes auf eine gelungene Kommunikation. Deshalb empfiehlt es sich, dass die Auftraggeber die für das Audit nominierten Personen zu einem Treffen einladen, um mit ihnen und den Beratern das geplante Procedere gemeinsam zu erörtern mit dem Ziel, dass die jeweiligen Rollen sowie Struktur, Verlauf und Zeitplan des Audits nicht nur von Beginn an transparent sind, sondern auch akzeptiert werden.

Kommt es zu einem konstruktiven Dialog, dann werden von den Führungskräften in der Praxis bevorzugt folgende Themen erörtert:

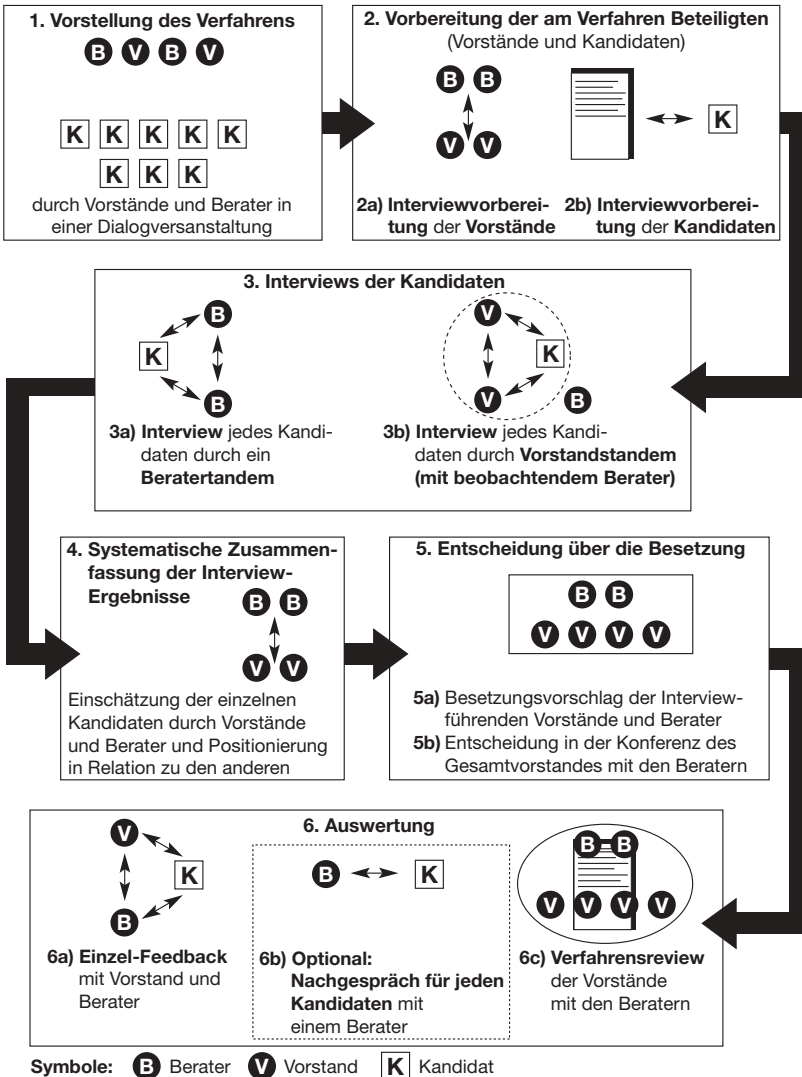
- ▶ die Ziele des Audits,
- ▶ das Auswahlverfahren der Führungskräfte, die zum Verfahren eingeladen wurden,
- ▶ die Kompetenzfelder, die dem Audit zugrunde liegen,
- ▶ die neben dem Interview zu berücksichtigenden Informationsquellen,
- ▶ die Dokumentation der Audit-Ergebnisse in Form und Inhalt,
- ▶ die Modalitäten des Feedbacks der Audit-Ergebnisse an die teilnehmenden Führungskräfte sowie den Auftraggeber,
- ▶ der Zeitplan für das gesamte Projekt.

Hinweis: Der Erfolg des Audits hängt im Kern sehr davon ab, wie der Auftraggeber seine Rolle in diesem Prozess definiert und das Verfahren führt. Denn die Haltung, die der Auftraggeber einnimmt, und die Methodik, die er wählt, um die Führungskräfte einschätzen zu lassen, entscheidet natürlich auch über die Qualität der Ergebnisse. Die beiden Pole lassen sich auf einem Kontinuum folgendermaßen darstellen:

- ▶ Im ungünstigsten Fall überlässt man die Beurteilung allein externen Beratern, bestellt bei ihnen Gutachten über seine Führungskräfte und delegiert Vorbereitung und Durchführung des Audits bis zur Entscheidungsreife an Externe. Diese begutachten die Kandidaten. Die Vorstände entscheiden anschließend anhand dieser Fremdbilder. Manche Berater glauben tatsächlich (oder erwecken den Anschein), sie könnten mit relativ standardisierten Verfahren in einem zweistündigen Interview die aktuelle und künftige Leistungsfähigkeit einer Führungskraft valide einschätzen und auf Basis dieser Momentaufnahme weit reichende Empfehlungen für deren weiteren Einsatz an den Auftraggeber liefern. Wer auf diese – verbreitete – Weise vorgeht, stolpert bald über manchen Fallstrick, ohne es sofort zu bemerken. Fehler aber lassen sich später oft nicht mehr korrigieren.
- ▶ Im besten Fall entwickeln Auftraggeber und Führungskräfte die Einschätzung im Dialog , d. h. die Auftraggeber gestalten die Einschätzung selbst mit (vgl. Trauth 2000 und 2001). Da sie die Mitglieder der Managementgruppe der nächsten Ebene letztlich selbst aussuchen und die Verantwortung dafür übernehmen müssen, kommen sie nicht umhin, sich eine eigene Meinung über die Kompetenzen ihrer Führungskräfte zu bilden. Sie können (und sollten) sich bei der Einschätzung beraten lassen, aber: sie können die Einschätzung nicht (wesentlich oder gar komplett) delegieren. Vorstände von Best-Practice-Unternehmen sichten deshalb die Führungskräfte selbst (statt dies allein Externen zu übertragen), erörtern zusammen mit den Führungskräften deren Eignung für mögliche Funktionen und treffen die Auswahl nicht allein auf Expertenempfehlungen, sondern auf Basis reflektierter eigener und gemeinsamer Einschätzungen (vgl. z. B. Kotter 1988) .

Unter diesen Voraussetzungen kann ein Audit auch für ein Unternehmen mit einer guten oder gar ausgezeichneten Personalentwicklungsarbeit und validen Einschätzungssystemen eine interessante Fremdsicht erarbeiten – und wenn sie dialogisch entwickelt ist, kann sie von außerordentlich hohem Nutzen für beide Seiten sein. Im Wettbewerb um Führungskräfte ist es für Unternehmen heute interessant, gemeinsam mit Externen eine Fremdsicht zu diversen Themen zu erarbeiten (vgl. z. B. Brenner 2002).

Management-Audit



© Transformativ, Entwicklungsberatung

Abbildung 2: Die Struktur des „Partnerschaftlichen Personal-Auswahl-Verfahrens“

3 Handeln:

Fünf Schritte zur Durchführung eines Management-Audits

Ein seriöses Management-Audit durchläuft grundsätzlich fünf Phasen:

SCHRITT 1: **Projektdefinition**

SCHRITT 2: **Kommunikation zum Verfahren**

SCHRITT 3: **Interviews**

SCHRITT 4: **Erarbeitung der Ergebnisse**

SCHRITT 5: **Diskussion der Ergebnisse und individuelles Feedback**

SCHRITT 1: **Projektdefinition**

Auftraggeber und Human-Resource-Verantwortliche erarbeiten – ggf. beraterunterstützt – die gegenwärtigen und künftigen Bedingungen des Unternehmens im Branchen- und Wettbewerbsumfeld, die wesentlichen Eckpfeiler der strategischen Ausrichtung und die daraus resultierenden Anforderungen an das Management. Auf dieser Basis vereinbaren sie mit den externen (und ggf. internen) Einschätzungsexperten die Projektziele, legen die zu prüfenden Kompetenzfelder (und entsprechende Kriterien) sowie die diagnostischen Methoden und Informationsquellen fest, klären die Rollen der Beteiligten und wählen die Personen aus, die am Audit teilnehmen sollen.

SCHRITT 2: **Kommunikation zum Verfahren**

Auftraggeber und Berater machen Ablauf, Methode und Verwendung der Ergebnisse des Audits transparent und versuchen damit, die Akzeptanz des Audits und die konstruktive Mitwirkung der beteiligten Führungskräfte zu fördern.

Die Vorstände brauchen dazu Mut, den Führungskräften offen und ehrlich gegenüberzutreten, sowohl im Hinblick auf die Begründung und Durchführung des Verfahrens als auf die Transparenz der eigenen Rolle. Sie beschreiben in diesem Schritt die Ausgangslage, positionieren das Verfahren und erläutern – mit den Beratern – das Verfahren im Detail (Struktur und Verlauf, Zeitplan, Rollen der Beteiligten, erwartete Resultate, weiterer Umgang mit den Daten). Die Vorstände klären offene Fragen, erörtern mögliche Vorbehalte der Führungskräfte gegenüber dem Verfahren, wirken Ängsten und falschen Hoffnungen entgegen und versuchen (wo nötig), Selbstvertrauen zu stärken und innere Sicherheit zu

Management-Audit

erhöhen. Sie unterstreichen durch umfassende und klare Aussagen ihr Interesse an Transparenz und Fairness. Alles in allem: Sie versuchen, die Führungskräfte auf ihre Rolle im Verfahren einzustimmen und sie für eine konstruktive Mitwirkung zu gewinnen.

Das Beraterinterview – als Kern des Audits – ist nur erfolgreich, wenn es von allen Beteiligten gründlich vorbereitet wird. Deshalb ermöglichen manche Beratungsunternehmen den Führungskräften eine geeignete Vorbereitung. Bei einigen gehört die qualifizierte Vorbereitung der Führungskräfte sogar unverzichtbar zum Verfahren. Da sie die Selbstsicht der Führungskraft interessiert und diese in die Ergebnisdokumentation eingeht, überreichen sie deshalb den Führungskräften zu Beginn des Audits neben allen Unterlagen über Verfahrensstruktur und Verlauf auch Unterlagen zur persönlichen Vorbereitung auf die Interviews, die die Führungskräfte bei der kritischen Selbstreflexion unterstützt, etwa durch Fragen wie:

- ▶ Was sind die wichtigsten Stationen meines Werdegangs?
- ▶ Wie habe ich mich aktuell positioniert?
- ▶ Wie sehe ich meine künftigen Optionen?

Dazu gehört dann ein Interviewfragebogen zur Reflexion des Lebenslaufs und des bisherigen Berufswegs mit besonderem Fokus auf Schlüsselerlebnisse in der Karriere, auf Erlebnisse, die zu einer dauerhaften Veränderung eigenen Führungsverhaltens geführt haben, und auf Erfahrungen, denen man für die eigene Entwicklung einige Bedeutung zuschreibt.

SCHRITT 3: Interviews

Das Interview bildet die Kernmethode nahezu aller Audit-Anbieter, wenn es um die Einschätzung der einzelnen Führungskraft geht. Das Experteninterview wird von zwei Personen (z. B. einem Internen und einem Externen oder zwei Externen) gewöhnlich teilstrukturiert entlang eines einheitlichen Gesprächsleitfadens, durchgeführt, sodass die Führungskraft das Gespräch erheblich mitgestalten kann. Voll strukturierte Interviews lassen der Führungskraft einen allenfalls geringen Einfluss auf den Gesprächsverlauf, unstrukturierte Interviews sind – im Vergleich zu teilstrukturierten – deutlich weniger aussagefähig.

Doch auch erfahrene Interviewer können mit ihrer Einschätzung daneben liegen. Deshalb kommt es darauf an, mehrere Perspektiven zusammenzuführen und verschiedene diagnostische Methoden wie Informations-

quellen zu nutzen, um die jeweilige Führungskraft möglichst schnell kennen zu lernen. Manche Beratungsfirmen setzen auf zwei Interviews der Führungskraft mit verschiedenen Beratertandems (zu gleichen oder unterschiedlichen Themen). Andere gewinnen zusätzliche aussagefähige Informationen z. B. aus direkten und indirekten Referenzen (Befragung von Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kollegen), Karriereweg, bisherigen Leistungsbeurteilungen und Positionsprofilen, diversen Tests, verschiedenen arrangierten Assessments und aus Selbsteinschätzungen.

Während manche Beratungsfirmen sich auf eine rein externe Sicht der Führungskraft konzentrieren, betonen andere, man müsse das unternehmensinterne Wirkungsfeld der Führungskraft kennen, um deren Qualität und Potenziale beurteilen zu können. Sie beziehen interne Sichtweisen auf die Führungskraft mit ein, sei es durch Referenzaussagen anderer Personen, sei es dadurch, dass auch Interne (z. B. Vorstände) Interviews mit der Führungskraft führen.

Die Interviews sind zeitlich möglichst kompakt durchzuführen. Auch das Feedback sollte möglichst zeitnah stattfinden.

SCHRITT 4: Erarbeitung der Ergebnisse

Auf Basis der Interviews und der zusätzlichen Informationsquellen werden zunächst die individuellen Profile (Stärken, Schwächen und Entwicklungsbedarfe) der einzelnen Führungskräfte erarbeitet, ihre Eignung für fragliche Funktionen und ihre Passung zur Managementgruppe sowie zum Unternehmen eingeschätzt. Dabei werden die einzelnen Führungskräfte in Relation zueinander positioniert und die Feedbackgespräche in Richtung und ihrer zentralen Aussage vorbereitet. Schließlich werden neben diesen Einzelberichten Bewertungen der ganzen teilnehmenden Managementgruppe erarbeitet.

SCHRITT 5: Diskussion der Ergebnisse und individuelles Feedback

In diesem Schritt werden die Ergebnisse einschließlich möglicher Handlungsempfehlungen gemeinsam durchgesprochen, zunächst zwischen Berater und Auftraggeber, anschließend mit den beurteilten Führungskräften. Dazu kann auch eine Managementpräsentation gegenüber der gesamten teilnehmenden Gruppe gehören.

Die Berater präsentieren dem Auftraggeber die individuellen Profile der beurteilten Führungskräfte, um sie anschließend zu erörtern und gemeinsam zu überdenken. Der Auftraggeber kann die Einschätzungsergebnisse aus seiner Sicht ergänzen. Berater und Auftraggeber werden

Management-Audit

auch die Einsatzperspektiven und Entwicklungsempfehlungen gemeinsam erörtern und dokumentieren sowie die Schwerpunkte für die Feedbackgespräche (Richtung und zentrale Aussagen) festlegen. Dieser Schritt wird oft unterschätzt, obwohl Ergebnisse und Empfehlungen aus dem Audit nur umgesetzt werden können, wenn sie vom Führungskreis des Unternehmens gemeinsam getragen werden. Die gemeinsame Sicht ist spätestens in dieser Phase zu erarbeiten.

Am Feedbackgespräch nehmen neben der beurteilten Führungskraft deren direkter Vorgesetzter (gewöhnlich ein Mitglied des Vorstands) und ein Berater teil. Zuerst werden der Führungskraft die Erkenntnisse aus den Interviews sowie die gemeinsam getragene Einschätzung des Gesamtvorstands (als Auftraggeber) detailliert begründet. Dabei können Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Sichtweisen des Beraters, der die Führungskraft im Interview erlebte, und des Vorstands (oder Vorgesetzten), der die Führungskraft in der direkten Arbeitsbeziehung erlebt, deutlich werden. Im Weiteren erörtern die Beteiligten die Ergebnisse und die konkreten entwicklungsorientierten Empfehlungen. In einem offenen Dialog können einzelne Ergebnisse und Empfehlungen auch korrigiert (und entsprechend dokumentiert) werden. Abschließend vereinbaren die Führungskraft und das teilnehmende Vorstandsmitglied entsprechende Entwicklungsschritte.

Dieser Schritt endet mit einer Veranstaltung, auf der die Auftraggeber den beurteilten Führungskräften die Gesamtergebnisse präsentieren und die nächsten Schritte erläutern.

4 Beratung

4.1 Rolle der Personalabteilung

Ein modernes Personalmanagement zielt darauf ab, die strategischen Personalressourcen vorausschauend sicherzustellen. Um den Kreis der oberen Führungskräfte in einem Unternehmen zu bestimmen und zu entwickeln, arbeiten Unternehmensleitung und Personalfunktion eng zusammen. Ein Management-Audit kommt genau in diesem Feld zum Einsatz und berührt somit ein zentrales Kompetenzfeld der Personalfunktion. Der Auftrag eines Audits (an eine externe Beratergruppe) wird deshalb nicht – oder nur in Negativbeispielen – an der Personalfunktion vorbei erfolgen. Allerdings wird die Personalabteilung auch in den besten Unternehmen nicht als Auftraggeber für ein solches Verfahren fungieren, jedoch das Audit in allen Phasen mit ihrer Fachkompetenz unterstützen. Sie wird am stärksten in der Vorbereitung gefordert sein und sich besonders bei der Projektdefinition engagieren:

- ▶ Will das Unternehmen in einem Review seine Übersicht über Qualität und Potenzial der oberen Managementgruppe aktualisieren (oder neu erarbeiten), dann unterstützt die Personalfunktion den Vorstand bei der Prüfung möglicher Verfahren. Ein mögliches Audit muss zu den Werten und Zielen des Unternehmens passen und sie unterstützen.
- ▶ Im Weiteren ordnet die Personalfunktion das Audit in den Kontext der Personalmanagementstrategie des Unternehmens ein und positioniert das Audit gegenüber den bisher verwendeten validen Leistungs- und Potenzialeinschätzungssystemen. Sie bestimmt mit, welche Ergebnisse erwartet werden, wie mit den Einschätzungen der Führungskräfte im Folgenden umgegangen wird und wie diese im Vergleich zu den bisherigen Ergebnissen gewichtet werden. Auch wird sie die dem Audit nachgelagerten Prozesse vorab festlegen.
- ▶ Die Personalabteilung entwickelt die positionsunabhängigen als auch -spezifischen (d. h. fachlichen) Schlüsselkompetenzen und Kriterien für die Einschätzung der Führungskräfte im Audit zusammen mit dem Auftraggeber und vereinbart ihre Gewichtung.
- ▶ Da die Einschätzung der oberen Führungskräfte ein sehr sensibles Thema ist und die konstruktive Mitwirkung der zu beurteilenden Führungskräfte die Qualität der Ergebnisse entscheidend beeinflusst, achtet die Personalfunktion (zusammen mit dem Auftraggeber) darauf, dass das Audit in möglichst hohem Maß akzeptanzfördernd angelegt

Management-Audit

ist. Unter anderem ist sicherzustellen, dass bezüglich der Vereinbarungen zur Kommunikation im Verfahren und den dort vereinbarten Schritten später – auch nicht angeblichen Zeitdrucks wegen – keine Veränderungen oder Abstriche zugelassen werden, etwa die Interviewzeiten verkürzt, die Berater gewechselt oder die Termine für die Feedbackgespräche verschoben werden. Dies würde die Glaubwürdigkeit der Verantwortlichen und des Verfahrens untergraben.

4.2 Einsatzmöglichkeiten

Management-Audits werden gewöhnlich in zwei typische Arten von Situationen eingesetzt, nämlich bei abrupten Veränderungen der Unternehmenssituation und zur regelmäßigen Erfassung von Qualität und Potenzial der oberen Führungskräfte. Im Folgenden sind einige typische Situationen und damit korrespondierende Kernfragen beispielhaft illustriert:

- ▶ **Wechsel im Top-Management:**
Wer sind die wesentlichen Leistungs- und Potenzialträger? Gibt es Meinungsbildner bzw. Motivatoren im Führungsteam?
- ▶ **Turnaround-Situationen:**
Sind die bisherigen Inhaber von Schlüsselfunktionen in der Lage, die anstehenden Veränderungen aktiv voranzutreiben?
- ▶ **Generationenwechsel:**
Sind die „altgedienten“ Führungskräfte bereit, einen geänderten Führungsstil zu akzeptieren? Wird die neue Unternehmensführung bei Veränderungen der strategischen Ausrichtung unterstützt oder gebremst?
- ▶ **Strategische Neuausrichtung:**
Passen die operativen Fähigkeiten der Führungskräfte zur strategischen Veränderung?
- ▶ **Mergers/Akquisitionen/Fusionen:**
Welche Ergänzungen des Managements sind ggfs. erforderlich? Wer sind die Meinungsbildner in den beteiligten Unternehmen? Wer sind die Potenzialträger, die unbedingt gehalten werden sollten? Welche Unterschiede in den Unternehmenskulturen sind vorhanden und wie können sie überwunden werden?
- ▶ **Mittelfristige Nachfolgeplanung:**
Hat das Unternehmen genügend interne Ressourcen für die Zukunft? Über welche „Skills“ verfügen die Nachwuchsführungskräfte und welche werden vom Unternehmen benötigt?

► **Standortbestimmung:**

Entspricht das Potenzial des Managements den erwarteten Veränderungen in der Branche? Wie ist das Unternehmen im Vergleich zu seinen Wettbewerbern aufgestellt?

4.3 Einsatz externer Dienstleister

Management-Audits, seit einigen Jahren von zahlreichen großen, mittleren und kleinen Beratungsunternehmen angeboten, können von externen Beratern allein als auch von Externen gemeinsam mit internen Kräften durchgeführt werden. Die vielfältigen Formen des Management-Audits machen es notwendig, sich bei der Auswahl eines externen Partners genau mit der Qualität der Anbieter solcher Verfahren auseinander zu setzen. Kriterien für die Auswahl haben wir Ihnen in den Arbeitshilfen zusammengestellt.

4.4 Rechtsaspekte

Der rechtlich sichere Umgang mit dem Instrumentarium Management-Audit hängt wesentlich von der richtigen Zuordnung der teilnehmenden Führungskräfte zur Gruppe der Organmitglieder, der „echten“ leitenden Angestellten (nach BetrVG und Sprecherausschussgesetz) oder der sonstigen Angestellten (in Führungspositionen) ab. Diese Zuordnung stellt die Weichen für alle rechtlichen Folgerungen bei Planung, Durchführung, Ergebnisdokumentation, Verwertung und Umsetzung der Erkenntnisse und allen anderen möglicherweise zu ziehenden Konsequenzen aus einem Management Audit (vgl. Fischer/Littig).

Organmitglieder (wie Geschäftsführer einer GmbH oder Vorstände einer AG) entscheiden weit gehend alleine, ob sie sich einem solchen Audit stellen, es sei denn diese Frage ist vertraglich geregelt.

Bei den leitenden Angestellten sind die Mitwirkungsrechte des Sprecherausschusses (nach den §§ 30 und 31 SprAuG) zu beachten, soweit es einen solchen im Unternehmen gibt.

Bei Führungskräften, die zum Kompetenzbereich des Betriebsrats gemäß Betriebsverfassungsgesetz gehören, sind die üblichen Informations- und Mitbestimmungsrechte zu beachten, in den Schritten „Planung“, „Durchführung“ und „Ergebnisumsetzung“ insbesondere § 92 BetrVG (Personalplanung), § 94 Abs. 1 BetrVG (Personalfragebogen), § 94 Abs. 2 BetrVG (Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze), § 95 BetrVG (Audit als Auswahlrichtlinie), § 99 BetrVG (personelle Einzelmaßnahmen).

Management-Audit

Begutachtungen von Führungskräften in einem Management-Audit gelten als Privatgutachten. Verträge, in denen solche Gutachten beauftragt werden, sind nach gängiger Rechtsprechung des Bundesgerichtshofes Werkverträge. Insofern kommen bei fehlerhafter Begutachtung die allgemeine zivilrechtliche Verantwortlichkeit des Werkunternehmers nach den Gewährleistungsvorschriften der §§ 631 ff. BGB und als Anspruchsberichtigte der Auftraggeber als auch im Einzelfall die begutachtete Führungskraft in Betracht. Im Verlauf (solcher und anderer) juristischer Auseinandersetzungen kann dann quasi nebenbei zu prüfen sein, ob die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Durchführung des Audits beachtet wurden.

Quellen:

Brenner, D.: Unternehmen lassen ihre Familienfreundlichkeit zertifizieren. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 190 vom 17. 8. 2002, S. 55

Fischer, S./Littig, J.: Rechtliche Rahmenbedingungen für ein Management-Audit. In: Samland, J. (Hrsg.): Das Management-Audit. Wie fit sind Ihre Führungskräfte? Frankfurt/Main 2001, S. 77–99

Kotter, J.: Erfolgsfaktor Führung: Führungskräfte gewinnen, halten und motivieren – Strategien aus der Harvard Business School. Frankfurt/Main 1989

Samland, J. (Hrsg.): Das Management-Audit. Wie fit sind Ihre Führungskräfte? Frankfurt/Main 2001

Trauth, F.: Die Bildung der Führungscrow als Weichenstellung für den Fusionserfolg. Wie die Vorstände von Degussa und Hüls die Besten fanden. In: M&A-Review, 08/09 2001, S. 385–391

Trauth, F.: Nach der Fusion: Die Toppositionen richtig besetzen. In: Harvard Business Manager, 22. Jahrgang, Heft 4, S. 77–88