

FACHBEITRAG 2012**Leitartikel: Management Audit**

Der Begriff **Management-Audit** bezeichnet eine systematische Einschätzung von Kompetenzen und Leistungspotentialen von Führungskräften im Hinblick auf den strategischen Erfolg eines Unternehmens. In der Regel werden aktuelle Manager oder vielversprechende High-Potenzials durch ein externes Beratungsunternehmen einer Prüfung ihrer Managementkompetenzen unterzogen.



Die Methodik ist in der Praxis weit verbreitet, wird aber in sehr unterschiedlicher Art und Weise, von zahlreichen sehr unterschiedlichen Anbietern, mit diversen Zielsetzungen, in mannigfaltiger Qualität und zu sehr unterschiedlichen Honoraren durchgeführt. Zudem existieren diverse Bezeichnungen wie z.B. Management Reviews, Management Appraisal oder Executive Assessment. Ziel unseres Artikels ist es dementsprechend, mehr Klarheit in das Thema zu bringen und zentrale Qualitäts- und Erfolgsparameter zu beschreiben.

Historie und Einsatzbereiche...

Die heutigen Management Audits haben ihre Wurzeln in der Entwicklung der Assessment Center Methodik, die bereits zu Zeiten des ersten Weltkrieges zur Auswahl von Offizieren eingesetzt wurde. Das eigentliche Audit wurde in den 1940er und 1950er Jahren in den Vereinigten Staaten zunächst als Bewertungsinstrument für Investitionen und Wertpapiere entwickelt und dann in vielen weiteren Bereichen eingesetzt. Diese reichen von Schulen über Krankenhäuser bis hin zur Beurteilung weltweiter Aktivitäten der Katholischen Kirche (Quelle: wikipedia). Anschließend folgte die Anwendung auf Unternehmen. Eines der ersten systematischen Audits wurde vom American Institute of Management Anfang der 1960er Jahre ausgearbeitet. An dieser grundlegenden Struktur eines Management-Audits hat sich bis heute nicht sehr viel verändert. Die Weiterentwicklung konzentriert sich vielmehr auf einzelne Teilaspekte und Instrumente wie zum Beispiel Interviewtechniken, 360-Grad-Feedback, Kompetenzmodelle und Methoden der Unternehmensbewertung.

Management-Audits können neben der Leistungs- und Potentialeinschätzung in den nachfolgenden Geschäftssituationen wertvolle Hilfe leisten:

- Strategische Neuausrichtung
- Wechsel im Top-Management
- Fusionen und Unternehmenszusammenschlüsse
- Due Diligence
- Beteiligungen
- Umstrukturierungen
- Diversifikation in neue Geschäftsfelder

Typischer Ablauf und Inhalte...

In einer aktuellen Marktstudie (Personalwirtschaft 10/2012) wurden 15 große Anbieter für Management Audits systematisch befragt. Dabei bildet das Interview bei allen Anbietern das zentrale Element der Methodik. In abnehmender Häufigkeit werden zudem die Analyse des Lebenslaufs, Fallstudien, Persönlichkeitsfragebögen, Präsentationen, Rollenspiele, Referenz-Checks und Teile von Intelligenztests eingesetzt. Als minimale Dauer werden zwei Stunden genannt. Der Großteil der Anbieter geht von vier und mehr Stunden aus. Darin sind nicht die Berichterstellung und das Feedbackgespräch enthalten.

Einem Management-Audit liegt in der Regel ein Kompetenzmodell des Unternehmens zugrunde. Es enthält operational definierte Fach- und Führungskompetenzen mit Verhaltensbeschreibungen, die zur Umsetzung der Unternehmensstrategie notwendig sind (Soll-Kompetenzen). Das Audit liefert dann eine Einschätzung der Ist-Kompetenzen. Aus dem Soll-Ist-Vergleich lassen sich Aussagen über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und dem Qualifizierungs- und Entwicklungsbedarf der Führungskräfte ableiten.

FACHBEITRAG 2012

Die Bewertung der Manager beginnt mit der Sammlung von Daten über ihre Leistungen. Diese Informationen können zum Beispiel aus einem 360-Grad-Feedback, einer Beurteilung durch Vorgesetzte, dem Lebenslauf oder einer Fallstudie stammen. Es folgt ein Interview, bei dem in der Regel ein bis zwei Gutachter (meist externe Berater) einen Manager über mehrere Stunden befragen. Dieses Interview unterscheidet sich von klassischen Befragungen durch eine spezielle Fragetechnik, die in den Vereinigten Staaten als Behavioural Interview weit verbreitet ist. Als Leitfaden für das Gespräch dient in der Regel das PAR-Prinzip. Die Buchstaben stehen für Problem, Aktion und Resultat. Demnach muss aus den Antworten erkennbar sein, dass der Kandidat ein wichtiges, relevantes Problem im Unternehmen angegangen, geeignete Aktionen durchgeführt und nach einer angemessenen Zeit messbare Resultate erzielt hat. Als Resultate zählen letztendlich nur wirtschaftliche Größen wie Produktivität und Rentabilität als Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Eine methodische Weiterentwicklung des Management Audits ist in dem von Schuler und Frintrup (2005) vorgeschlagenen Konzept des Multimodalen Management Audits zu sehen. Es geht in seiner messtheoretischen Grundlage auf das Multimodale Interview von Prof. Schuler zurück. Grundprinzip dieses neuen Ansatzes ist die Umsetzung des Prinzips multimodaler Diagnostik durch die gleichzeitige Berücksichtigung von:

- **Biografischem Ansatz:** bisherige Leistungen werden erhoben und dienen als Prädiktor künftiger Leistungen
- **Simulationsansatz:** komplexe Führungssituationen werden simuliert und das Verhalten der Kandidaten objektiv beobachtbar gemacht
- **Eigenschaftsansatz:** anforderungsrelevante Eigenschaftsmerkmale wie z. B. emotionale Stabilität, Integrität, berufliche Motivation oder auch kognitive Fähigkeiten werden mit standardisierten Testverfahren erfasst.

Erfolgsfaktoren...

Im Rahmen einer Expertenbefragung in 60 zufällig ausgewählten DAX-Unternehmen im Forschungsprojekt „Best Practice in Leadership Development“ an der Fachhochschule Gießen-Friedberg wurden von Prof. Pelz folgende zentralen Erfolgsfaktoren identifiziert:

- Die Wichtigkeit der Umsetzung der Erkenntnisse aus dem Audit (39 %),
- eine saubere Anforderungsanalyse (33%),
- eindeutige Regeln für den Umgang mit den Ergebnissen, (28%),
- eine gute Kommunikation zwischen allen Beteiligten (25%),
- Customizing auf das Unternehmen (19%),
- die Beachtung des Mehr-Augen-Prinzips (16 %),
- die Transparenz der Vorgehensweise (13 %) und
- das Anstreben einer Win-Win-Situation der Beteiligten (6 %).

Zudem spielen die Erfahrung und Qualifikation des externen Beraters, eine umfassende Auftragsklärung, die Einbindung des Top-Managements und die Qualität der unbedingt notwendigen Feedbackgespräche eine entscheidende Rolle für den Erfolg.

