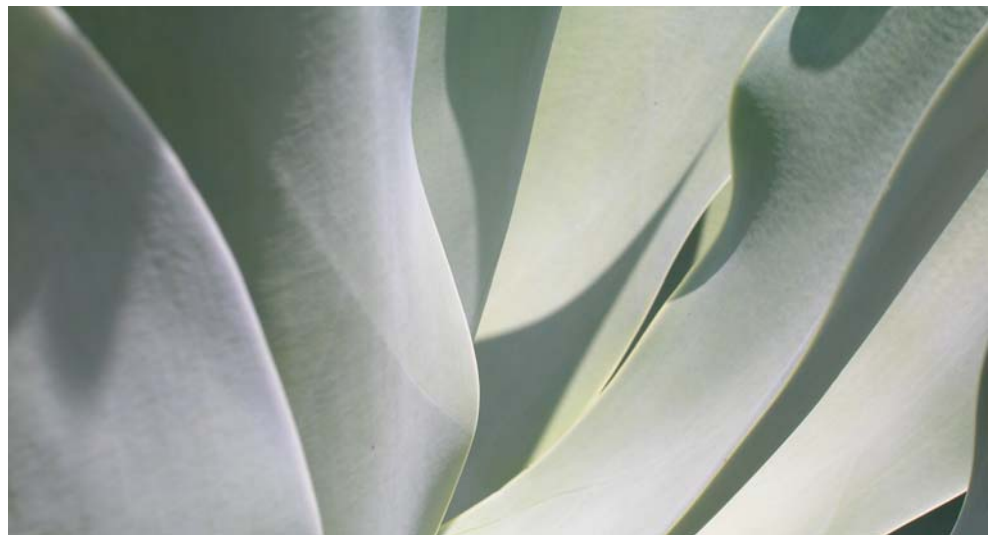

Management Audit – Jedes dritte Unternehmen setzt auf vertrauliche Management Appraisals im Top-Management

*Ralf Kleb, Geschäftsführender Partner
Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH*



*Frankfurt, Januar 2005
www.baumgartner.de*

“Jedes dritte Unternehmen setzt im Top Management auf vertrauliche Management Audits oder Einzelassessments.“

In zwei von drei Unternehmen ist die Teilnahme an einem Beurteilungsverfahren Pflicht, wenn es um eine Beförderung geht. Etwa jedes dritte Unternehmen setzt dabei im Top Management auf vertrauliche Management Audits oder Einzelassessments. Auf den mittleren Ebenen erfolgt die Beurteilung in der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen auf klassische Weise durch den direkten Vorgesetzten. Seit einigen Jahren befinden sich die objektiven 360°Feedback- bzw. Multi-Rater-Verfahren sowohl auf Top-Management-Ebene als auch auf den mittleren Ebenen im Vormarsch. Solche Verfahren werden bereits in etwa jedem dritten Unternehmen eingesetzt.

Im folgenden Interview beschreibt Ralf Kleb die Ziele und Gestaltungsprinzipien von Management Audits sowie die Vorgehensweise bei deren Durchführung:

- ▶ Wann werden Management Audits durchgeführt?
- ▶ Welche Ziele werden mit Management Audits verfolgt?
- ▶ Wie ist die Vorgehensweise von Management Audits?
- ▶ Welche Methoden werden bei Management Audits eingesetzt?
- ▶ Wie werden die Managementanforderungen hergeleitet?
- ▶ Wie lange dauert ein Management Audit?
- ▶ Was sind die Ergebnisse eines Management Audits?
- ▶ Was sind die häufigsten Schwächen der Top-Manager?
- ▶ Wie können sich die Manager auf das Audit vorbereiten?
- ▶ Führt ein Management Audit des Öfteren zur Kündigung?
- ▶ Wie teuer ist ein Management Audit?

Wann werden Management Audits durchgeführt?

Management Audits (auch Management Appraisal genannt) schaffen einen raschen Einblick in und systematischen Überblick über das im Unternehmen vorhandene Managementpotential.

Im Rahmen der strategischen Personal- bzw. Führungskräftepolitik können periodisch durchgeführte Management Audits dazu dienen, das Führungskräfte-Portfolio systematisch zu entwickeln und an die unternehmensstrategischen Erfordernisse kontinuierlich anzupassen.

Typische Anlässe und Ziele des Einsatzes von Assessment Centern sind:

- » Auswahl interner oder externer Bewerber für die Besetzung einer konkreten Position
- » Auswahl von Bewerbern für besondere interne Karrierewege oder Entwicklungsprogramme (z. B. internationale Entwicklungsprogramme oder Programme zur Förderung des Führungsnachwuchses)
- » Systematische Kompetenzprüfung bei vorhandenen Positionsinhabern
- » Identifikation des Personalentwicklungsbedarfs in Bezug auf eine konkrete Zielposition oder Aufgabenart
- » Individuelle Standortbestimmung von Führungskräften und Mitarbeitern zur Definition maßgeschneiderter individueller Entwicklungsmaßnahmen oder zur Identifikation grundsätzlich vorhandener Potentiale

Welche Ziele werden mit Management Audits verfolgt?

Das Management Audit dient sowohl der Erschließung von Potentialen zur Effizienz- und Wertsteigerung des Unternehmens als auch der direkten Steigerung der Leistungsmotivation und –fähigkeit der Führungskräfte.

Erschließung von Potentialen zur Effizienz- und Wertsteigerung des Unternehmens durch:

- » Transparenz der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen
- » Transparenz/Bilanz über aktuelle Managementleistung und Managementpotential
- » Objektivierung von Führungskräftebeurteilungen
- » Internes und externes Benchmarking

- » Aufzeigen von Bruchstellen zwischen Unternehmensstrategie und Führungskräftepotential
- » Alignment des Führungskräftepotentials mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens
- » Impulse und fundierte Empfehlungen zur gezielten individuellen Führungskräfteentwicklung
- » Systematische, einheitliche und neutrale Grundlage für die zukünftige Planungs-, Beschaffungs- und Entwicklungsstrategien
- » Hinweise auf übergeordnete Organisations- und Führungsprobleme

Steigerung von Leistungs-Motivation, -Commitment und Leistungsfähigkeit der Führungskräfte durch:

- » Persönliche Standortbestimmung durch neutrales und offenes Feedback
- » Offenlegen von Stärken und Schwächen
- » Dialog zwischen Unternehmensleitung und Führungskräften
- » Impulse für persönliche Entwicklung

Wie ist die Vorgehensweise von Management Audits?

Baumgartner & Partner unterstützt in allen Phasen von der Planung bis zur Umsetzung:

Vorbereitungsphase

- » Festlegung der Positionen und Personen für das Management Audit
- » Analyse der vorhandenen Karrierewege und Leistungsresultate
- » Erstellung bzw. Analyse der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungsprofile
- » Auswahl von Vorgehensweise und Methodik (360°Interviews, Einzelassessment, Gruppenassessment, ...)
- » Erstellung eines Kommunikationsplans

Durchführungsphase

- » Vorstellung des Management Audits im Kreis der Führungskräfte
- » Durchführung der Potentialeinschätzung anhand der ausgewählten Methodik

Analysephase

- » Erstellung der Potentialreports und Benchmarkanalysen
- » Abgleich und Integration der Potentialeinschätzungen
- » Diskussion der Ergebnisse mit dem Klienten
- » Ableitung von Personalmaßnahmen (Entwicklung, Umbesetzung, Neubesetzung, ...)

Feedbackphase

- » Vorstellung der Gesamtergebnisse im Kreis der Führungskräfte
- » Feedbackgespräche mit einzelnen Führungskräften

Umsetzungsphase

- » Von der Optimierung des Management Development Programms
- » bis zur Durchführung von Coachings

Welche Methoden werden bei Management Audits eingesetzt?

Baumgartner & Partner empfiehlt ein Methoden-Mix, das den bisherigen Business-Track-Record der Führungskräfte ebenso berücksichtigt wie deren Kompetenzen und Verhaltensweisen. Berücksichtigung finden dabei insbesondere:

- » Strategische Ziele und Umfeldentwicklung
- » Aufgabenprofil: derzeitige und zukünftige Anforderungen
- » Kompetenz-/Verhaltensprofil: derzeitige und zukünftige Anforderungen
- » Bisheriger beruflicher Werdegang
- » Bisherige Leistungsresultate

Am häufigsten werden Management Audits im Rahmen von strukturierten Interviews durch erfahrene Berater durchgeführt. Die Beurteilung kann dabei aus folgenden Perspektiven erfolgen:

- » Neutrale externe Beratereinschätzung
- » Vorgesetzteneinschätzung
- » Kollegeneinschätzung
- » Mitarbeiter-/Teameinschätzung
- » Kundeneinschätzung
- » Selbsteinschätzung

Der ergänzende Einsatz von „Verhaltensstichproben“ z. B. in Fallstudien, Rollenspielen, Gruppendiskussionen, Stresstests oder von psychologischen Tests, Computer-Simulationstests und Wissenstests ist (wie bei Gruppen- und Einzelassessments) auch im Management Audit möglich.

Häufig werden die Interviews nach dem Vier-Augen-Prinzip im Tandem von je einem erfahrenen Berater und einem Psychologen durchgeführt.

Wie werden die Managementanforderungen hergeleitet?

Die Definition der Kriterien zur Beschreibung der gegenwärtigen und zukünftigen Managementanforderungen erfolgt pragmatisch auf der Basis von Strategie- und Leitbilddokumenten, unserer Competency-Datenbank sowie ergänzenden Interviews mit der Unternehmensleitung. Darüber hinaus ist eine systematische empirische Erhebung von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Schlüsselerfolgskriterien und Managementprofilen möglich.

Pragmatische Ableitung aus der Unternehmens- und Führungsstrategie in Interviews mit der Unternehmensleitung

- » Analyse von Unternehmensstrategie und Führungsleitbild
- » Interviews mit der Unternehmensleitung
- » Ergänzende Auswertung der Baumgartner & Partner Competency-Datenbank
- » Workshop/Präsentation in der Unternehmensleitung

- » Festlegung der Schlüsselerfolgskriterien für Führungskräfte

Systematische empirische Erhebung der Schlüsselerfolgskriterien in Interviews mit der Unternehmensleitung

- » Beschreibung gegenwärtiger Aufgabenschwerpunkte und typischer Führungssituationen
- » Beschreibung erfolgreicher und nicht erfolgreicher Verhaltensweisen
- » Beschreibung der zukünftigen Aufgabenschwerpunkte und Rollen
- » Ableitung von Schlüsselerfolgskriterien.

Wie lange dauert ein Management Audit?

Der Zeitaufwand hängt ganz davon ab, welchen Leistungsumfang unsere Klienten wünschen und wie im konkreten Fall vorgegangen werden soll. Auch die Anzahl der Kandidaten spielt hier eine wesentliche Rolle, da wir in der Regel versuchen, das Beraterteam insgesamt so klein wie möglich zu halten, um die Beurteilungen beraterseitig möglichst aus einem Guss zu entwickeln. Zudem: je weniger Berater mit je mehr Menschen sprechen, desto vernetzter entsteht ein Informationspool, der herrschende Werte, Interessen, Erwartungen und Bedürfnisse in der Unternehmensidentität für Veränderungsprozesse nutzbar macht.

Der Zeitrahmen eines Projektes hängt wesentlich ab von:

- » gewünschtem Leistungsumfang und Vorgehen
- » Anzahl der Audits/Kandidaten
- » Anzahl der eingesetzten Berater(teams)

Insgesamt benötigen die Berater je Audit/Kandidat ca. 3-4 Tage. Der zeitliche Aufwand für den einzelnen Kandidaten beträgt häufig nicht viel mehr als 2 x 3 Stunden für Audit-Interview und Feedback-/Entwicklungsgespräch.

Was sind die Ergebnisse eines Management Audits?

Im Sinne der beiden übergeordneten Ziele liefert das Management Audit Ergebnisse auf der Unternehmens- und Individualebene:

Ergebnisse des Management Audits auf Unternehmens- und Geschäftsbereichsebene

(Ziel: Erschließung von Potentialen zur Effizienz- und Wertsteigerung des Unternehmens)

- » Strukturdaten (Funktions-, Führungskräftestruktur, Performancedaten, ...)
- » Performance-Potential-Portfolio (Gegenüberstellung von Job Performance und Potential der Führungskräfte)
- » Internes Benchmarking
- » Vergleich Management-Potential mit Business-Perspektive
- » Empfehlungen zum Management Development Programm

Ergebnisse des Management Audits auf Individualebene

(Ziel: Steigerung der Leistungsmotivation und -fähigkeit der Führungskräfte)

- » Positionsprofil: derzeitige und ggf. zukünftige Aufgaben
- » Bisheriger beruflicher Werdegang
- » Bisherige Leistungsresultate
- » Performance-Profil (mit Selbst- und Fremdeinschätzung)
- » Stärken-Schwächen-Profil
- » Potentialbeurteilung
- » Entwicklungsempfehlungen

Was sind die häufigsten Schwächen der Top-Manager?

Das lässt sich pauschal nicht beantworten, da die Stärken und Schwächen der Manager ja stets im Vergleich zu einem unternehmens- und aufgabenspezifisch definierten oder zugeschnittenen Anforderungsprofil beurteilt werden.

Generell lässt sich aber sagen, dass sich die Führungslandschaft bereits stark verändert hat und auch in Zukunft noch weiter verändern muss:

Was hat sich bereits geändert? In denjenigen Unternehmen, in denen der Führungsnachwuchs seit Jahren mittels Assessmentverfahren handverlesen ausgewählt und in umfassenden Management-Entwicklungsprogrammen systematisch weiterentwickelt wird, sieht die Führungslandschaft inzwischen besser aus, als noch in Zeiten, in denen - in Ermangelung einer attraktiven Fachkarriere - vorzugsweise die besten Fachexperten (häufig unabhängig von ihrer Führungsqualifikation) in Führungsfunktionen befördert wurden.

Was muss sich noch verändern? Wenn die Zukunft unseres Wirtschaftsstandorts in entscheidendem Maße von Innovationen abhängt, kommt der Aneignung von neuem Wissen und von neuen Fähigkeiten eine ganz besondere Bedeutung zu. Es wird künftig besonders darauf ankommen, die durch Vielfalt, Vernetztheit, Virtualität, Dynamik, Intransparenz und Unbestimmtheit geprägte Komplexität erfolgreicher zu bewältigen als es dies den Wettbewerbern gelingt. In Zeiten steigender Unsicherheit und Komplexität und vor dem Hintergrund eines enormen Innovationsbedarfs benötigen wir ein besonders hohes Maß an heuristischer Fach- und Methodenkompetenz zur Bewältigung neuartiger und vernetzter Situationen, für die das vorhandene, in stabilen Zeiten bewährte Sach- und Handlungswissen nicht mehr ausreicht. Die Bedeutung der sozialen Kompetenz in den Prozessen zur Lösung komplexer Probleme wurde in der Vergangenheit vermutlich überschätzt. In den kommenden Jahren wird die heuristische Fach- und Methodenkompetenz daher der sozialen Kompetenz in Punkto Bedeutung und Entwicklungsbedarf den Rang ablaufen.

Darüber hinaus sind Reflexionskompetenzen, Selbstmanagementkompetenzen, Interaktionskompetenzen, Organisations- und Teamkompetenzen von besonderer Bedeutung.

Wie können sich die Manager auf das Audit vorbereiten?

In einem gut organisierten Management Audit werden alle Beteiligten ausführlich durch das Audit-Team gebrieft. Zudem sind über das Internet vielfältige Informationen zum Management Audit zugänglich. Sollten darüber hinaus Fragen bestehen, steht das Audit-Team mit professionellem Rat zur Verfügung.

Grundsätzlich ist die Vorbereitung auf ein Management Audit nur bedingt möglich und bringt dem Kandidaten keine Vorteile, weil die diagnostischen Verfahren nur schwer zu durchschauen und nicht zu trainieren sind. Hinzu kommt, dass die Berater über eine hohe Kompetenz und Erfahrung in der Beurteilung von Führungskräften verfügen – sie sind neutral und nur schwer zu täuschen.

Auf ein gut konzipiertes und professionell durchgeführtes anforderungsbezogenes Management Audit kann man sich daher grundsätzlich nicht in „Testknacker-Manier“ vorbereiten. Die in der Regel angewandten 360°-Interviews sorgen zudem für eine breite Absicherung der Beurteilungen.

Und schließlich können die im Management Audit beurteilten Führungskräfte ja auf einen Business-Track-Record verweisen, der ja auf keinen Fall außer Acht gelassen wird.

In den Unternehmen, in denen bereits Balanced Scorecards, Mitarbeiterbefragungen, direkte Vorgesetztenbeurteilungen oder 360°/Multi-Rater-Beurteilungen etabliert sind, verfügt der Audit-Kandidat bereits über ein systematisches Performance- und Führungsfeedback. Diese Informationen können ihm als Ausgangsbasis zur Selbstreflexion dienen.

Führt ein Management Audit des Öfteren zur Kündigung?

Das ist die Ausnahme. Der Fokus des Management Audits liegt in der Entwicklung und in dem besseren Einsatz der Führungskräfte.

Voraussetzungen für die Durchführung eines Management Audits sind die konstruktive Annahme, Durchführung und Auswertung eines sensiblen, unternehmensbezogenen Verfahrens, welches keine unbekanntem Hintergründe vermuten lässt. Voraussetzungen dafür sind einfühlende Vorbereitung, Transparenz des Mehrwertes eines Audits für das Unternehmen und anschlussfähige Handlungskonsequenzen.

Das Audit-Ergebnis ermöglicht den gezielten Zugriff auf Kompetenzen, Autoritätsträger und Werte-Vermittler im Unternehmen ebenso wie auf schlummerndes Potenzial mit klaren Entwicklungszielen.

Wie teuer ist ein Management Audit?

Die Höhe der Investition hängt insbesondere von folgenden Faktoren ab:

- » Leistungsumfang und Vorgehen
- » Managementebene(n)
- » Anzahl der Audits/Kandidaten

Die marktüblichen Investitionskosten liegen entsprechend zwischen 3.000 und 8.000 EUR pro Audit/Kandidat.

*Weiterführende Informationen rund um das Thema
Kompetenzmanagement und Diagnostik finden Sie auf
unserer Website unter: www.baumgartner.de*

*Ansprechpartner:
Ralf Kleb*

Baumgartner & Partner
Unternehmensberatung GmbH
Kurze Mühren 13
20095 Hamburg
Telefon(zentrale):
+49 (40) 28 41 64 - 0