

Gliederung

Einleitung

- 1) Was ist ein Management-Audit und wann wird es angewendet?**
- 2) Was unterscheidet das Management-Audit von herkömmlichen Instrumenten der Personalführung wie Assessment-Center, Feedback-Gesprächen, Coaching und Mitarbeiterbeurteilungen?**
- 3) Der Begriff und das Produkt „Management-Audit“**
 - a) Das Management-Appraisal von E. Zehnder International
 - b) Interaktives Management-Audit von Roland Berger
 - c) Das Konzept der Kienbaum GmbH
 - d) Andere Anbieter
- 4) Alle Methoden haben jedoch Gemeinsames :**
- 5) Die Zielsetzungen eines Management-Audits können in den folgenden Punkten liegen:**
 - a) als Instrument zur Personalauswahl
 - b) als Instrument zur Personalentwicklung
 - c) die Qualität der Personalentscheidungen zu erhöhen
- 6) Hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht?**
- 7) Erfolgsfaktoren für ein Management-Audit / Bewertungsfehler**
- 8) Der Ablauf eines Management-Audits anhand der Methode nach Kienbaum**
- 9) Die Veranschaulichung eines Management-Audits anhand des Beispiels der DeTeWe von 1994 - 1996**
- 10) Kritik und Stellungnahme**

Einleitung

In den vergangenen Jahrzehnten sind aus dem englischsprachigen Raum und teilweise auch aus Japan zahlreiche Management-Instrumentarien nach Deutschland übergeschwappt. Die deutsche Betriebswirtschaftslehre schien abgekoppelt vom Hauptstrom der internationalen Erkenntnisgewinnung. Der spielte sich wesentlich ab im Austausch zwischen der theoretischen Forschung international ausgerichteter MBA-Hochschulen und der Praxiserfahrung der weltweit tätigen Unternehmensberatungen. In den letzten Jahren hat sich diese hoffnungslos scheinende Situation jedoch begonnen zu wandeln. Wenigstens auf einem Spezialgebiet haben deutsche Beratungsgesellschaften ein neues Instrumentarium entwickelt, welches von Deutschland aus auch in die Unternehmenspraxis anderer Länder Einzug gehalten hat. Dieses Management-Instrument ist aus dem Zusammenspiel der deutschen Unternehmen und den Personalberatungs-gesellschaften heraus entstanden.

Es ist das Management-Audit, für dessen Entwicklung vor allem Beratungsgesellschaften wie Egon Zehnder International, Roland Berger oder Kienbaum stehen. Zehnder hat es bereits bei über 300 Klienten weltweit eingesetzt. Roland Berger ist sogar der Sprung in die Vereinigten Staaten und nach Japan gelungen. Auch andere Executive Searcher, wie zum Beispiel Ward Howell, haben es in zahlreichen Ländern eingesetzt.

In Deutschland gehört das Management-Audit inzwischen zum Standard-instrumentarium der strategischen Unternehmens-führung. Siemens, VEBA, RWE, Mannesmann, Grundig, Reemtsma, Daimler Benz, Heraeus, Lufthansa, Tchibo - all diese Unternehmen haben Audits für Führungskräfte der ersten drei Ebenen mit 50 bis 500 Teilnehmern - und teilweise weltweit - durchgeführt.

1) Was ist ein Management-Audit und wann wird es angewendet?

Im Kern ist das Management-Audit ein Ansatz, um die wesentlichen Entscheider und Gestalter eines Unternehmens oder einer Sparte/einer Geschäftseinheit im Hinblick auf Stärken und Schwächen zu analysieren und somit die Machbarkeit von Veränderungsprozessen zu überprüfen. Das Management-Audit motiviert die Führungskräfte, Fragen über die eigene Arbeit zu stellen, sich mit ihren Arbeitsergebnissen auseinanderzusetzen, um die eigenen Leistungen und Kernkompetenzen gegebenenfalls anzupassen und zu modifizieren.

Daß gerade in den letzten Jahren die oberen Führungskräfte in den Blickpunkt der Potentialermittlung geraten sind, hat aktuelle Ursachen. Globalisierung und internationaler Wettbewerb, veränderte Führungs- und Unternehmenskultur, Firmenzusammenschlüsse sowie die Notwendigkeit von Innovation und schneller Anpassungsfähigkeit der Organisation an sich ändernde Marktbedingungen setzen deutlich erweiterte Kompetenzanforderungen an die Manager.

Solche Situationen erfordern Reorganisation und machen es nötig, vorhandene Managementbefähigung in bezug auf neue Geschäfte und veränderte Aufgabenfelder einzuschätzen.

Das MA wird aber auch zunehmend als ein Instrument genutzt, um vorhandenes Managementpotential für einen kontinuierlichen unternehmerischen Prozeß offenzulegen und entwickeln. Der finanzielle und zeitliche Aufwand macht es für größere Unternehmen unmöglich, laufend Audits durchzuführen.

Das erfordert den Einsatz von qualifizierten Externen, die von den Managern akzeptiert werden. Selten werden Wissenschaftler-Teams von Hochschulen, Psychologen oder interne Personalreferenten für ein Management-Audit herangezogen, weil über die wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Dimension hinaus ein fundamentales Verständnis der Wirtschaftspraxis und Unternehmenspolitik erforderlich ist. Für die Auswahl der externen Gesprächspartner gilt sinngemäß, daß man diese Aufgabe niemandem anvertrauen sollte, den man sich nicht hypothetisch auch als Mitglied des Management-Teams vorstellen könnte, das gerade Gegenstand eines Management-Audit werden soll. Claudia Becker, Personalberaterin der RHR International GmbH, meint „Wenn die Führungskräfte merken, daß jemand eine gute Ausbildung und Erfahrung auf seinem Gebiet mitbringt und wenn man seine Kompetenz bei der Arbeit belegen kann, ist das Thema vom Tisch“.

2) Was unterscheidet das Management-Audit von herkömmlichen Instrumenten der Personalführung wie Assessment-Center, Feedback-Gesprächen, Coaching und Mitarbeiterbeurteilungen?

Das Management-Audit ist ein Mix von verschiedenen Verfahren zur Personalauswahl und Personalentwicklung. Die Art der Zusammenstellung hängt von dem einzelnen Anbieter ab. Neu an der Methode ist folglich nur die Anwendung verschiedener Instrumente zur Ermittlung des Management-Potentials. Damit wird das Ergebnis aussagekräftiger.

3) Der Begriff und das Produkt „Management-Audit“

Management-Audit ist ein Begriff, mit dem Unternehmensberatungsgesellschaften etwas verkaufen wollen. Es ist eine Wortschöpfung, die für ein Produkt der Gesellschaft steht und die Aufmerksamkeit der Kunden auf sich ziehen soll. Eine Gesellschaft nennt dieses Produkt Potentialanalyse, eine andere Appraisal oder

Management-Assessment. Die Bezeichnung „Management-Audit“ ist sicher auch nicht die gelungenste, da sie „Untersuchung“ bedeutet. „Appraisal“ oder „Assessment“ erwecken den Eindruck, daß es sich um psychologische Tests oder Assessment Center handle. Entscheidend ist jedoch nicht der verwendete Begriff, sondern die Arbeitsweise.

a) Das Management-Appraisal von E. Zehnder International

Die Firma gehört heute zu den weltweit größten Personalberatungsgesellschaften mit einer dominierenden Position in Europa. Im Jahr '97 waren in 44 Büros in 30 Ländern knapp 200 Berater beschäftigt. In Deutschland ist Egon Zehnder in Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg und München vertreten.

Die spezielle Zehnder-Methode basiert auf einem Modell aus fünf Grundkompetenzen des Managers, die über sein Potential als eine Führungspersönlichkeit Auskunft geben können. In Interviews mit den Führungskräften und Menschen aus deren unmittelbarem Umfeld wie Vorgesetzte und Kollegen, wird eingeschätzt, inwieweit diese Kompetenzen erfüllt sind.

Nach Auswertung der Interviews wird der Manager in seiner Persönlichkeit, seiner Karriereentwicklung und seiner professionellen Statur beschrieben, seine Stärken und Schwächen werden erläutert und die Ausprägung der festgelegten Kompetenzkriterien dargestellt. Diese reichen über sechs Typen von einem „Star“ bis zu einem „Problemfall“. Daraufhin wird eine Empfehlung für seine weitere Entwicklung gegeben.

Der gesamte Prozeß findet seinen Abschluß in Feedback-Gesprächen.

Die Stärke dieser Methode liegt in der langjährigen und vielfältigen Erprobung mit hoher Akzeptanz in den Unternehmen. Qualität hat aber auch ihren Preis. Eine Schwäche ist jedoch, daß Zehnder International auch Juniorberater ins Feld schickt.

b) Interaktives Management-Audit von Roland Berger

Das Wesentliche hierbei ist, daß zum Interview zusätzlich zu der Befragung von Vorgesetzten und Kollegen auch Kunden und Geschäftspartner der Führungskräfte herangezogen werden. Dadurch sollen persönliche Entwicklungsschwerpunkte der Führungskraft besser analysiert und ein 360° Feedback ermöglicht werden.

Die 360°-Bewertung liefert Informationen, die weit über das individuelle Potential eines Managers hinausgehen können. Allerdings ist ein sehr hoher zeitlicher und personeller Aufwand erforderlich.

c) Das Konzept der Kienbaum GmbH

Kienbaum ist die älteste Unternehmensberatungsgesellschaft Deutschlands mit Zentralen in Gummersbach und Düsseldorf. Sie ist international durch Netzwerkpartner und eigenen Niederlassungen vertreten.

Diese setzt vor allem zwei Methoden ein. Das sind die Einzelassessments und das sogenannte Soziogramm. Das Soziogramm ermittelt für verschiedene Kompetenzen des Managers ein Sollprofil und vergleicht diese nach dem Interview dann mit der Ist-situation. Das Umfeld des Managers wird auch hier befragt.

Problematisch hierbei ist der außerordentlich hohe personelle und zeitliche Einsatz. Einige Tests innerhalb des Assessments können aufgrund der besonderen Streßsituation untypische Resultate ergeben. Im Soziogramm können „Beliebtheitsfaktoren“ eine erhebliche Rolle spielen.

d) Andere Anbieter

Das System der Management-Potential Ermittlung von Heidrick & Struggles-Mülder basiert auf der PC-gestützten statistischen Auswertung der Ergebnisse. Dadurch erhofft sich das Beratungsunternehmen eine größere Objektivität der Bewertungen

Ward Howell verbindet die Vorteile verschiedener anderer Systeme in seinem Management-Audit. Es ist eine sehr anspruchsvolle Methode, bei der die Gesamtbewertung auf der Erfahrung von Seniorberatern basiert. Sie erfolgt nicht durch ein vorgegebenes Rastersystem oder eine PC-gestützte Auswertung.

Der Karrierearchitekt von Rundstedt & Partner ist Hilfe zur Selbsthilfe, indem der Manager durch Selbsteinschätzung gezwungen wird, über sich selbst nachzudenken. Sämtliche Varianten für die Gewichtung der Schlüsselqualifikationen sind in einem voluminösen 100-seitigem Handbuch aufgelistet. Die Beurteilungsfähigkeit und Erfahrung eines Beraters ist für diese Methode nicht erforderlich.

4) Alle Methoden haben jedoch Gemeinsames :

a) Jede Beratungsgesellschaft benutzt einen eigenen, speziell erstellten Kriterienkatalog, der den „harten Kern“ des Audits bildet.

b) Für die verschiedenen Positionen oder Aufgaben der Manager werden Anforderungsprofile erstellt.

c) Sowohl für den Manager als auch für den gesamten Geschäftsbereich werden skalierte und verbale Einschätzungen gegeben.

d) Es wird ein Abschlußbericht erstellt, der das Management-potential offenlegt und zumeist auch den Führungskräften zugeht.

5) Die Zielsetzungen eines Management-Audits können in den folgenden Punkten liegen:

a) als Instrument zur Personalauswahl

Hiermit ist jedoch nicht in erster Linie eine Entscheidungshilfe für Neueinstellung gemeint. Vielmehr geht es um den Verbleib oder die Entlassung von Mitarbeitern bzw. um eine sinnvolle Umsetzung im Unternehmen. Letztlich sind Veränderungsprozesse auf der Strategie- und Organisationsebene unglaublich, wenn ausschließlich die „alte Garde“ minimal neu plaziert wird.

Nicht jeder Berater spricht gerne darüber, daß das Audit auch diese häßliche Seite haben kann. Klaus Christians, Principal bei Ward Howell in München, berichtet, daß zuweilen Unternehmen die vor einem Personalabbau stehen, an den Berater herantreten, um sogenannte „Shoot-out-Assessments“ zu veranstalten. Ward Howell lehnt derartige Aufträge ab, weil ein Haus mit dem Ruf von „Killern“ und „Schlächtern“ es schwer hätte, mit anderen Kandidaten wieder vertrauensvoll zusammen zu arbeiten.

b) als Instrument zur Personalentwicklung

Jede Veränderung im Unternehmen setzt für den Manager neue Bedingungen. Sein Potential entwickelt sich also permanent. Die Unternehmensleitung muß somit die Verzahnung zwischen ihren Führungsinstrumentarien und der Verwirklichung des Potentials überprüfen. Nur so können Verhaltens- und Fachkompetenzen des Managers beeinflußt und für die Strategie des Unternehmens genutzt werden.

Auf Basis der Stärken-Schwächen-Analysen gehört es auch zum Auftrag der Beratungsunternehmen, Personalentwicklungsempfehlungen auszusprechen und Entwicklungspläne zu erstellen. So geht es weniger um die Selektion von Führungskräften, sondern z.B. um die Erstellung eines Nachwuchsprogrammes, dessen Teilnehmer dann gezielt gefördert werden.

c) die Qualität der Personalentscheidungen zu erhöhen

Der Erfolg einer neuen Struktur hängt letztlich von der Motivation der verbleibenden Führungskräfte ab. Diese haben Vorbildfunktion und binden die Mitarbeiter durch gute Führung und Identifikation mit dem Unternehmen. Strategische Entscheidungen im Führungsteam werden effizient und qualitativ hoch getroffen. Dr. Klaus Leciejewski, ehemaliger Berater von Zehnder International und jetzt freier Berater in Erfurt, sieht auch den Nutzen für den Manager:

- Faire und auf die Anforderungen der Position sowie auf die Führungspersönlichkeit bezogene Interviews
- Persönliche Rückkoppelung zu Stärken und Schwächen
- Möglichkeit zur Klärung eigener Vorstellungen und Ambitionen
- Persönlich orientierte Entscheidungs- und Entwicklungshilfe

6) Hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht?

Wie bereits eingangs erwähnt, ist das Management-Audit ein neues Instrument des Personalmanagements. Somit ist auch verständlich, warum sich die Kommentierung des Betriebsverfassungsgesetzes noch nicht mit dem Management-Audit direkt auseinandergesetzt hat. Dennoch lassen sich Schlüsse von bereits kommentierten Verfahren, bspw. Potentialanalyse, Assessment-Center etc., auf das Management-Audit ziehen.

So unterliegen z.B. standardisierte Tests zur Feststellung des Potentials von Arbeitnehmern für bestimmte Aufgaben sowie die hierbei angewandten Verfahren der Mitbestimmung des Betriebsrates gem. § 94 BetrVG, da die Äußerungen der Testpersonen in der Regel festgehalten und ausgewertet werden. Dazu gehört auch die Festlegung des Verfahrens, wie Beurteilungen zustande kommen (z.B. Fragebogen für Vorgesetzte mit Beurteilungsstufen, Festlegung einzelner Verfahrenselemente wie Arbeitsprogramme, Simulationen und Tests). Dies gilt erst recht für Programme, die aufgrund der gespeicherten Daten unmittelbar selbst eine Beurteilung erstellen. Ein Beispiel hierfür ist die von Böhler + Busch verwendete Entscheidungssoftware Team Expert Choice, welches die Entscheidungen der Teammitglieder mittels eines Handsenders registriert und die Auswertung visuell darstellt.

Im Rahmen der Personalbedarfs-, Einsatz-, Qualifizierungs- und Abbauplanung könnte ein Mitbestimmungsrecht gem. § 92 BetrVG in Betracht kommen.

Im Zuge einer Umgruppierung oder Versetzung von Mitarbeitern aufgrund der Ergebnisse des Audits kommt § 99 BetrVG zur Anwendung.

Wird das Management-Audit zur Personalauswahl genutzt, käme eine Mitbestimmung des Betriebsrates über § 95 Betriebsverfassungsgesetz in Form der Festlegung verwertbarer Unterlagen (bspw. die Auswertung des Audits, Festlegung der Kriteriengewichtung in den Anforderungsprofilen) in Betracht. Dann hätte der Betriebsrat auch ein Mitbestimmungsrecht bei der Auswahl der für die Feststellung und Bewertung der Auswahlgesichtspunkte maßgebenden Personen, folglich also auch der Personalberatungsgesellschaft.

Grundsätzlich muß jedoch die Frage gestellt werden, ob das Betriebsverfassungsgesetz überhaupt anwendbar ist.

Gegen eine Anwendung des BetrVG spricht, daß die leitenden Angestellten ihrer Funktion nach der Arbeitgeberseite zugehören. Sie sind daher regelmäßig die Gegenspieler des Betriebsrates, so daß es nicht zweckmäßig wäre, diesen Personenkreis dem Betriebsrat zu unterstellen.

Nach § 5 III BetrVerfG sind demnach die Rechte des Betriebsrates im Bezug auf die leitenden Angestellten im Sinne des Gesetzes stark eingeschränkt.

Als Organisationsvorschrift gehört die gesetzliche Begriffsdefinition zum zwingenden Recht. Somit können weder durch Tarifvertrag noch Betriebsvereinbarung oder sonstige Abmachungen andere als die gesetzlichen Voraussetzungen für den Begriff des leitenden Angestellten festgemacht werden.

Aufgrund des Aufgabengebiets der meisten Manager ist im Regelfall davon auszugehen, daß es sich um leitende Angestellte im Sinne des BetrVG handelt, so daß sich aus § 5 BetrVG keine Mitbestimmungsmöglichkeit ergeben kann. Daraus folgt, daß der Betriebsrat weder bei der Durchführung noch bei den Folgen eines Management-Audits ein echtes Mitbestimmungsrecht hat.

Aus § 105 BetrVG läßt sich lediglich ein Informationsrecht des Betriebsrates über die beabsichtigte Einstellung oder eine personelle Veränderung im Bezug auf einen leitenden Angestellten gem. § 5 III BetrVG herleiten.

Personelle Veränderungen sind dabei Ein- und Umgruppierungen, Versetzungen und Kündigung, außerdem jede Änderung der Führungsfunktion des leitenden Angestellten.

Als Ergebnis bleibt festzuhalten, daß einem Unternehmen nur eine Unterrichtungspflicht vor konkreten sich aus dem Management-Audit ergebenden Maßnahmen obliegt.

Daran hat auch die Schaffung des Sprecherausschußgesetzes nichts geändert, da durch das SprAuG keine wirkungsvollen Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte eingeräumt worden sind.

Grundsätzlich bleibt jedoch zu bemerken, daß, um ein gutes Betriebsklima zu bewahren, der Betriebsrat auch ohne zwingende Vorschriften einbezogen werden sollte. Dies wird auch am später folgenden Praxisbeispiel der DeTeWe deutlich.

7) Erfolgsfaktoren für ein Management-Audit / Bewertungsfehler

Bevor ein Unternehmen sich mit dem Gedanken der Durchführung eines Audits beschäftigt, sollte es sich im Klaren sein, daß ein Audit ein zeit- und kostenaufwendiges Instrumentarium ist. Die Projektorganisation bei Kienbaum umfaßt:

- 2 Wochen an Vorbereitung bis zum Interviewleitfaden,
- 2 - 4 Wochen Erhebungsphase mit den Interviews,
- 2 Wochen Berichterstellung und Abschlußpräsentation im Vorstand,
- 1 Woche Erarbeitung von Realisierungsvorschlägen,

so daß mit über 2 Monaten Dauer zu rechnen ist.

Pro auditierem Manager muß das Unternehmen zwischen DM 5.000,- und DM 10.000 bezahlen. Die namhaften Beratungsgesellschaften liegen dabei allesamt am oberen Rand. Ein zu vernachlässigender Betrag angesichts der Kosten, die personelle Fehlentscheidungen im Management verursachen, meinen die Berater übereinstimmend.

Weiterhin ist ein MA nur erfolgreich durchzuführen, wenn es die volle Unterstützung der Geschäftsleitung hat.

Es ist von ausschlaggebender Bedeutung, daß im Vorfeld der Sinn und Zweck eines solchen Verfahrens allen Teilnehmern klar sein muß. Ohne Transparenz können in den Gesprächen weder Vertrauen noch Offenheit entstehen. Basis hierfür ist der Gedankenaustausch zwischen den drei beteiligten Parteien; der Geschäftsleitung, der Unternehmensberatung und den Führungskräften.

Ebenso ist es erforderlich, daß die Führungskräfte über die Methode der Beratungsgesellschaft informiert werden. Dadurch können sie darauf achten, daß die Funktionsbeschreibungen für ihre Position mit ihnen abgestimmt werden. Überzogene Anforderungen an eine Position führen zu einer falschen Bewertung des Potentials.

Weiterhin sollten alle Führungskräfte in das Audit eingebunden werden. Bernd Herzberg, Chef der Personalabteilung der Stadtwerke Düsseldorf, meint hierzu „Entscheidend für die Glaubwürdigkeit unseres Audits war auch die Teilnahme der Vorstände. Damit wurde die notwendige Sensibilität für die eigenen Defizite erzeugt“.

Das Audit darf kein einmaliger Vorgang bleiben, wenn seine Wirkungen nicht bald verpuffen sollen. So könnten beim ersten Audit evtl. Zielvereinbarungen getroffen werden, deren Einhaltung dann bei weiteren Audits, Feedbackgesprächen oder Workshops besprochen und überprüft werden.

Zum jährlich vorgeschriebenen *Financial Audit* durch vereidigte Wirtschaftsprüfer, der als „Versicherungspolice“ für Kapital- und Vorleistungs-Investoren dient, ist ein periodisches Management-Audit eine wichtige Ergänzung. Der Wirtschaftsprüfer-Bericht gibt von der Zukunftssicherheit des Unternehmens

nur ein begrenzt zuverlässiges Bild. Als Momentaufnahme von Finanzdaten hat er kaum Aussagekraft über die Markttrends oder die interne Personalstruktur.

Dennoch können auch bei einem erfolgreichen Management-Audit Fehler nicht ausgeschlossen werden. In empirischen Untersuchungen sind typische Bewertungsfehler nachgewiesen worden:

1. Der Berater neigt dazu, die eigenen Persönlichkeitsmerkmale in Relation zu denen der Führungskraft zu sehen.
2. Es wird nicht das Potential, sondern die Persönlichkeit analysiert.
3. Der Berater behält zulange seinen ersten Eindruck im Gedächtnis und verfälscht damit sein Urteil.
4. Es werden einzelne herausragende Eigenschaften des Managers zu sehr überschätzt.
5. Der Berater konzentriert sich zu sehr auf die letzte erbrachte Leistung und überbewertet diese.
6. Führungskräfte auf den höheren Ebenen werden positiver eingeschätzt (Hierarchieeinfluß)
7. Der Berater klammert sich zu sehr an vorhandene Einschätzungen und berücksichtigt nicht ausreichend das Zukunftspotential des Managers.
8. Wenn der Manager sehr lange auf einer Position verblieb, wird er durch den Berater automatisch schlechter bewertet.

Diese Bewertungsfehler können durch zielgerichtetes Training der Berater minimiert werden.

8) Der Ablauf eines Management-Audits anhand der Methode nach Kienbaum

Das Management-Audit hat als Kern neben vor- und nachbereitenden Maßnahmen die Durchführung von etwa 3-stündigen halbstrukturierten Interviews mit den ausgewählten Führungskräften. Das Verfahren hat gegenüber bspw. klassischen Auswahlgesprächen mit dem Management (Stichwort interne Bewerbergespräche) oder aber auch Einzel-Assessments den Vorteil, daß ein indirekter Beurteilungsansatz gewählt wird, indem mit den Beteiligten zumindest zu 60 % über Strategien und Zielsetzungen des Unternehmens, Stärken und Schwächen von Gesamtunternehmung und Einzelabteilung sowie Verbesserungsvorschläge gesprochen wird. Weiterhin wird während des MA deutlich, wie „reif“ die Unternehmung mit ihren wesentlichen Führungskräften und Hoffnungsträgern für neue Strategieausrichtungen und Veränderungsziele insgesamt ist.

Die Entwicklung und Durchführung sowie anschließende Auswertung innerhalb eines derartigen MA erfolgt in folgenden Phasen:

1. Klärung der Beurteilungsfelder und Zieldimensionen

Vor dem Hintergrund der Veränderungsziele und notwendigen resultierenden Strategien werden die zukunftsorientierten Anforderungsprofile an Führungskräfte abgeleitet. Dies kann vorgenommen werden über

- a) die Analyse von Strategiebeschreibungen durch den Berater,
- b) einen gemeinsamen Workshop im Top-Führungskräftekreis,
- c) die Zulieferung von Anforderungsprofilen aus Hochleistungs-Unternehmungen der Industrie durch den Berater (Benchmarking).

Diese Informationsbausteine haben zum Ziel, die Anforderungsprofile an die Führungskräfte (wahrscheinlich differenziert nach den jeweiligen funktionalen Bereichen) auf der fachlichen und verhaltensbezogenen Ebene abzuleiten, zudem die nachfolgende Stufe der Gesprächsleitfaden-Entwicklung vorzubereiten.

2. Die Entwicklung eines halbstrukturierten Interviews und Beurteilungsleitfadens

Die Berater werden etwa 3 Stunden mit den ausgewählten Führungskräften oder Potentialkandidaten aus unteren Hierarchieebenen sprechen, wobei jeweils ein oder zwei Kienbaum-Interviewer (aus Personalberatung, ggf. Unternehmensberatung) auf einen Teilnehmer kommt. Um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse und die Auswertbarkeit der umfangreichen Informationen sicherzustellen, wird ein halbstrukturierter Interviewleitfaden mit dem Lenkungskreis oder dem Geschäftsführungsgremium abgestimmt. Die Themenfelder können bspw. umfassen:

- a) die Einschätzung der derzeitigen Situation des Unternehmens,
- b) die Beurteilung des politischen Umfeldes mit seinen Auswirkungen auf die Arbeit im Unternehmen,
- c) ein Stärken-Schwächen-Bild der Unternehmung,
- d) sinnvolle Ziele der strategischen Neuausrichtung sowie weniger positiv eingeschätzte Veränderungstendenzen,
- e) Aufgaben der eigenen Abteilung und des eigenen Arbeitsfeldes sowie hiermit verbundene Zielsetzungen,
- f) eine Einschätzung der Effizienz der Zusammenarbeit mit wichtigen anderen Bereichen,
- g) eine Einschätzung der Führungs-, Entscheidungsfindungs- und Informationsprozesse im Unternehmen,
- h) eine Klärung der Ressourcen für Veränderungsstrategien
- i) die Darstellung der eigenen beruflichen Erfahrungen anhand der bisherigen Aufgabenfelder - ergänzt mit den beruflichen Zielsetzungen.

Dieser Interviewleitfaden wird auf der Basis einer Arbeitssitzung im Unternehmen konkretisiert und verabschiedet. Es ist zu klären, welche Vorinformationen die Teilnehmer erhalten, mit welchen Zielen das

Verfahren dargestellt wird (entweder offene Beurteilungszielsetzung oder der indirekte Ansatz mit nach außen hin „verkauftem“ Strategiefindungsansatz). Kennzeichnend für das Management-Audit ist, daß mit den Teilnehmern zu 60 % über unternehmensbezogene Themen gesprochen wird und nur zu 40 % (dies auch eher in den späteren Teilen des Interviews) über die eigene Aufgabenwahrnehmung. Über das ganze Interview hinweg werden die Teilnehmer anhand des Anforderungsprofils beurteilt. Ein Kennzeichen des Kienbaumvorgehens und der Beraterkompetenz ist, daß die Teilnehmer kein streßgeladenes internes Bewerbungsgespräch führen, sondern daß sie über Interviewtechniken in ein Fachgespräch mit später natürlich auch der Erörterung von Abläufen in der eigenen Abteilung und dem eigenen Aufgabenfeld eingebunden werden.

3. Die Auswahl der befragten Teilnehmer

Es ist die Aufgabe des Lenkungskreises oder des Geschäftsführungsgremiums, aus allen Abteilungen die wichtigen Führungskräfte und Potentialträger als Teilnehmer des Management-Audits zu benennen. Als Kriterien sollten Berücksichtigung finden:

- a) Bisherige Führungsfunktion unterhalb des Vorstandes sowie ein Alterskriterium (bspw. mehr als 7 Jahre bis zum Erreichen des Rentenalters).
- b) Wahrnehmung einer Führungsfunktion auf der zweiten Ebene unterhalb des Vorstandes unter der Voraussetzung, daß dem Teilnehmer ein Aufstiegspotential aus dem Unternehmen heraus zugesprochen wird.
- c) Einbezug von absoluten Hoffnungsträgern, die sich unabhängig von der Länge der Berufserfahrung/Lebensalter in Projekten hervorragend bewährt haben und denen eine Präsentationschance gegeben werden soll (Aus den Erfahrungen von Kienbaum heraus wird beim erfolgreichen Turnaround nicht ausschließlich die bestehende Führungsmannschaft in reduzierter Form den Weg schaffen; diese Mannschaft muß durch 20 bis 30 % an internen Aufstiegs kandidaten und extern gewonnen Führungskräften ergänzt werden).

4. Die Durchführung der Beurteilungsgespräche

In Abstimmung mit den Terminverfügbarkeiten werden 3-stündige Gespräche vereinbart, wobei ein Berater an einem Arbeitstag 3 derartige Gespräche führt. Der Berater wird in diesen Gesprächen mit hoher Einfühlung und Flexibilität auf die Teilnehmer reagieren, um sie für den Prozeß des Informationsaustausches, der dann auch später in persönliche Bereiche hineingeht, zu öffnen. Er wird durch wiederholte Fragestellungen Absicherungsschleifen ziehen, an wichtigen Punkten unter Variation der Fragetechnik nachhaken, neben den Inhalten auch Beobachtungen und Beurteilungen zum Teilnehmer selber festhalten. Die Gespräche werden standardisiert erfaßt und ausgewertet, so daß das Mix an Personen- und Sachaussagen unter Berücksichtigung aller erhaltenen Informationssegmente in einen klar strukturierten Abschlußbericht fließen kann.

Nach Bedarf können die Teilnehmer nach Abschluß des Projektes bspw. Berichtsauszüge des Beraters erhalten, die sich auf die wahrgenommenen Strategiepotentiale, auf Stärken und Schwächen der Unternehmung und ggf. eine persönliche Rückmeldung beziehen.

5. Die Erstellung eines Abschlußberichtes

Die Auswertung erfolgt auf zwei Ebenen, nämlich

- a) über einen teilnehmerunabhängigen Gesamtbericht, der Einzelaussagen zusammenfaßt und Trends zurückmeldet. Dieser befaßt sich mit:
 - aa) wahrgenommenen Stärken und Schwächen in der Aufbau- und Ablauforganisation, Veränderungsvorschlägen für Effizienzsteigerungen,
 - ab) Voraussetzungen und Potentialen für die Realisierung von wichtigen neuen Strategien,
 - ac) Führungsprozessen mit Instrumenten und Verhaltensweisen,
 - ad) Informations- und Kommunikationsprozessen in der Unternehmung,
 - ae) Soll und Ist an wesentlichen Management-Instrumenten (etwa in Unternehmenssteuerung, Strategieentwicklung, Personalmanagement etc.),
 - af) der Potentialeinschätzung zum Mittragen der neuen Leitwerte und der neu verabschiedeten Strategien,
 - ag) der Zusammenarbeit zwischen Abteilungen,
 - ah) der Gesamtheit der Veränderungsvorschläge des Beraters, gewichtet nach inhaltlichen und zeitlichen Prioritäten.
- b) in überschaubaren Berichten zu jeder einzelnen Person mit Stärken und Schwächen, Gesamteinschätzung, Plazierungs- und Beförderungsempfehlungen des Beraters - ergänzt durch ein graphisches Soll-Ist-Profil angesichts der verabschiedeten Anforderungen.

9) Die Veranschaulichung eines Management-Audits anhand des Beispiels der DeTeWe von 1994 - 1996

Das Management-Audit als Instrument zur Personalauswahl und -entwicklung

Angesichts der Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes mußte die DeTeWe-Deutsche Telefonwerke AG & Co. Berlin einen Wandel der Führungs- und Unternehmenskultur herbeiführen von einer „Amtsbaufirma“ hin zu einem modernen Anbieter von Systemen und Dienstleistungen. Als Instrument wurde dazu ein Management-Audit mit 360° Feedback eingesetzt.

Veränderungen der strategischen Zielsetzung und der Organisation sollen durch eine neue Führungsphilosophie und Führungsstruktur erreicht werden.

1994 wurde mit dem Beratungsunternehmen Weider, Rohde und Partner über ein maßgeschneidertes und den individuellen Zielen angepaßtes 360° Feedback diskutiert. Im März 1995 fand das erste vorbereitende Projektgespräch statt, in dem die Vorgehensweise und die spezifische Anpassung an die Bedürfnisse von DeTeWe erörtert und der Ablauf dargestellt wurde. Das Beratungsunternehmen entwickelte die für DeTeWe relevanten Führungs- und Verhaltenskriterien. Im Vorfeld wurden weitere flankierende Maßnahmen vorbereitet:

- Durchführung von Zielvereinbarungen
- Durchführung einer Projektgruppe zum Thema „Mitarbeiter 2000“
- Erstellung eines Anforderungsprofils unter anderem auch für Neueinstellungen

Im November 1995 wurden Rahmenbedingungen zur Durchführung festgelegt:

- Verbindlichkeit der Teilnahme für alle Führungskräfte (Feedbacknehmer)
- Freiwilligkeit und Anonymität für die Mitarbeiter (Feedbackgeber)
- Ergebnismitteilung im Rahmen eines Vieraugen-Coaching-Gesprächs
- Diskussion des Feedbackergebnisses durch die Führungskraft im Rahmen eines Workshops mit den Mitarbeitern

Des weiteren wurden die Zielgruppen festgelegt:

- Selbst
- Mitarbeiter
- Kollegen
- Vorgesetzte

Im August 1996 begann das Projekt mit einer Feinabstimmung in einem Kreis von Führungskräften und dem Vorsitzenden des Betriebsrates. Der Fragebogen und der Ablaufplan wurden endgültig im Oktober 1996 verabschiedet und der Gesamtbetriebsrat über das Vorhaben informiert.

Der Fragebogen enthält folgende Bewertungskriterien:

- Motivation und Delegation
- Kommunikationsfähigkeit
- Umgang mit Kritik
- Kreativität
- Teamfähigkeit
- Führung und Förderung
- Umgang mit Problemen

Diesen Führungsdimensionen wurden den spezifischen Anforderungen der DeTeWe angepaßt und in einen Kriterienkatalog übertragen.

Danach wurden die Führungskräfte und die Mitarbeiter in Workshops ausführlich über das Management-Audit informiert. Der persönlich Kontakt zu den Beratern war dabei wichtig, um das Vertrauen auszubauen. Im Rahmen der Veranstaltung füllten die Teilnehmer die Fragebögen aus, welche sie dann in vorfrankierte Briefumschläge direkt an Weider, Rohde & Partner zurück senden konnten, um die Anonymität sicherzustellen. Nach der Auswertung der Fragebögen wurde den Führungskräften ihr Ergebnisbericht durch den Berater ausgehändigt. In einem circa 3-stündigen Coaching-Gespräch wurden die Ergebnisse intensiv erörtert. Es wurde versucht, gemeinsam Ursachen und Lösungen für Abweichungen in der Bewertung zwischen Feedbackgebern und Feedbacknehmern zu finden. Die Reaktionen des Feedbacknehmers und sein Umgang mit kritischen Punkten führen zur Ergänzung des Ergebnisses. Das Beratungsunternehmen moderierte im folgenden Workshops zwischen der Führungskraft und seinen Mitarbeitern mit dem Ziel, Lösungsansätze für Verbesserungen zu finden und der Führungskraft die Möglichkeit zu geben, das Feedback näher auszuleuchten. Dabei sollten möglichst konkrete Maßnahmen vereinbart werden.

Zum Abschluß des Management-Audit wurde allen Teilnehmern ein Fragebogen zum Prozeßablauf und zu den bereits entstandenen Auswirkungen ausgegeben. Weider, Rohde & Partner erstellten einen umfassenden Abschlußbericht nach den Vorstellungen von DeTeWe.

Alle Beteiligten sind der Meinung, daß dieses Instrumentarium dazu geschaffen ist, die Kommunikation und die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens wesentlich zu verbessern. Es fördert zusätzliches Vertrauen und Offenheit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Das Management-Audit sollte auf Wunsch der Teilnehmer im Frühjahr 1998 wiederholt und die Ergebnisse miteinander verglichen werden.

Basierend auf diesen Fakten haben wir bei dem zentralen Personalleiter von DeTeWe und Autor dieses Artikels nachgefragt, wie denn das Management-Audit im Frühjahr 1998 verlaufen ist und wie die Führungsebene von DeTeWe dem Management-Audit jetzt gegenübersteht.

Wir bekamen folgende Antwort:

„Durch das Management-Audit haben wir einen wesentlichen Erfolg in der Führung unserer Mitarbeiter erzielt. Der Sprung von der Amtsbaufirma zum modernen Dienstleistungsunternehmen ist uns weitestgehend gelungen. Dies hängt aber nicht alleine vom Management-Audit ab. Im Frühjahr 1998 haben wir das Wiederholungsaudit nicht durchgeführt, weil alle Beteiligten gesagt haben, daß sie gerne noch etwas Zeit hätten, um die Erfolge die wir mit der ersten Beurteilungsrunde erzielt haben, zu beobachten. Wir werden dieses jetzt im Frühjahr 1999 tun. Wie ich in meinem Artikel auch geschrieben habe, werden wir das Management-Audit zum permanenten Personalentwicklungssystem installieren. Ob wir allerdings jährliche Audits ansetzen, haben wir noch nicht entschieden. Wahrscheinlich ist der jährliche Zeitraum zu kurz. ...Das Management-Audit wird als Förderungs-instrument eingesetzt und nicht zur Personalauswahl für neue Mitarbeiter. Dafür gibt es andere Instrumente. Wir haben aber die Inhalte des Management-Audits, d.h. die beobachteten Führungsdimensionen in unseren Assessment-Centern verankert. Bezogen auf das Mitbestimmungsrecht sehen wir keine Probleme. Der Betriebsrat steht dem Instrumentarium positiv gegenüber.

Abschließend kann ich aus unserer Sicht nur sagen, daß das Management-Audit als Personalentwicklungssystem und damit auch in einer Form als Personalauswahlverfahren, aber nur für den internen Stellenmarkt für Führungskräfte, genutzt werden kann.“

10) Kritik und Stellungnahme

Wie bei jedem Management-Instrument, noch dazu bei einem relativ jungen, gibt es Zweifel und Gegenwehr. Es wird der Sinn und die Effizienz eines Audits bezweifelt und es wird entgegengehalten, daß ein Audit doch eigentlich eine Bankrotterklärung der Personalabteilung sei. Eine objektive und neutrale Beurteilung ist durch eine in das Unternehmen integrierte Personalabteilung nur schwer möglich. Gerade das Zusammenspiel von Erfahrung, Akzeptanz, Seniorität und den Blick für das gesamte Unternehmen ist Internen schwerlich zuzusprechen.

Das Management-Audit ist aus den Bedürfnissen nach effektiveren Verbindung zwischen der strategischen Unternehmensführung und dem Führungskräfteinsatz entstanden.

Es wird immer Kritiker geben, jedoch hat die Unternehmenspraxis der letzten Jahre den Erfolg des Instrumentariums Management-Audit unwiderruflich belegt. Hans-Dieter Doll, der Projektleiter eines Audits bei Daimler Benz mit 550 Managern, formuliert dies treffend „Das Audit war ein Teil des Veränderungsprozesses bei Daimler-Benz. Wir wollten eine Übersicht des Potentials unserer Führungskräfte erhalten und zwar nach Funktion, Ebene und Land. Das Audit hat dies nicht nur aufgezeigt, sondern vielen der beteiligten Führungskräfte neue Karrieremöglichkeiten eröffnet“.

Dieses System ist natürlich nicht unfehlbar. Das größte zu bewältigende Problem sind Bewertungsfehler, die durch die Persönlichkeit des Beraters verursacht werden. Um derartige Fehler auszuschließen, werden immer wieder neue Systeme entwickelt. Sie versprechen eine höhere Objektivität, indem sie allgemeingültige Standards auf Rasterbasis oder PC-gestützte Auswertungen anbieten. Kein noch so ausgefeiltes System kann jedoch den individuellen Einfluß des Beraters bei der Bewertung des Potentials eines Managers ersetzen. Eine absolute Objektivität wird deshalb eine Schimäre bleiben.

Durch die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Management-Audit konnten wir einen umfassenden Eindruck über dieses Instrument des Personalmanagements gewinnen. Von der Unternehmensseite aus gesehen, ist das Management-Audit eine hervorragende Neuerung. Gerade große Firmen müssen sich bei Übernahmen von Unternehmen ein Bild über das Potential der Führungskräfte machen können. Das ist je nach Anzahl der Führungskräfte schwerlich von dem eigenen Personalmanagement zu bewältigen. Ein externer Berater kann sich mit der entsprechenden Größe objektiv und damit auch effektiv für den Kunden einsetzen.

Daß sich kleine Firmen den Aufwand nicht leisten können, versteht sich von selbst. Es ist jedoch auch fraglich, ob dort überhaupt ein Personalberater notwendig ist, da sich zumindest die Frage der Überschaubarkeit dort nicht stellt.

Ob das Management-Audit Nachfrage in mittelständischen Unternehmen findet kommt darauf an. Wird der Kostenaspekt keine Rolle spielen, muß man sich der bereits beschriebenen Objektivität und der damit verbundenen Effizienz bewußt sein.

Sicherlich lassen sich Strategieneuerungen und die sich ergebenden Veränderungen im Unternehmen mit professioneller Hilfe leichter bewältigen.

Im Bezug auf die Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen bleibt nur noch hervorzuheben, daß wohl unabhängig von dem Beratungsunternehmen und der angewandten Methodik der interviewende Berater und dessen Fähigkeiten ausschlaggebend für den Erfolg der Investition in das „Human Capital“ ist. Im Vergleich zwischen Kienbaum und Zehnder könnte dieser Punkt zu vorschnellen Ergebnissen führen. Zwar

Das Management-Audit als Instrument zur Personalauswahl und -entwicklung

beschäftigt Zehnder, wie bereits geschildert auch Juniorberater, aber es ist fraglich, wie konzentriert und objektiv ein Kienbaumberater im letzten der dreistündigen Interviews noch sein kann.

Für die Führungskraft selbst ist das Management-Audit sicher eine Möglichkeit sich zu entwickeln und entsprechend seiner Fähigkeiten Karriere zu machen. Das kann jedoch nur erreicht werden, wenn die Führungskraft das nötige Vertrauen aufbaut, um die Chancen zu erkennen.

Letztlich dient aber auch dieses Instrument in erster Linie der Erreichung des Unternehmensziels.