



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

**DIE GESCHICHTE DES  
MANAGEMENT AUDITS**  
von KLAUS WÜBBELMANN

## Die Geschichte des Management Audits –

### Das Standardinstrument der strategischen Unternehmensführung ist deutscher Exportschlager

Die Idee einer Überwachung der Führungsebene eines Unternehmens fand sich erstmals in amerikanischer Literatur in den 30er Jahren. Management Audits haben ihren Ursprung ebenso in den USA, wo es Anfang der 50er Jahre erste Konzepte und Methoden zur Beurteilung des Managements gab. Erst Anfang der 80er Jahre erhielt das Management Audit Einzug in die deutsche Wirtschaft und entwickelte sich zu einem deutschen Vorzeigegut.

Der Gründer des American Institute of Management, Jackson Martindell, entwickelte Anfang der 50er Jahre einen der ersten Ansätze zur Umsetzung des Gedankens des Management Audits in die Praxis. Er formulierte einen Kriterienkatalog mit „management principals“, an dem seiner Meinung nach ein gutes Management erkenn- und messbar war. Daraus entwickelte er einen Fragebogen zur Managementbeurteilung, wobei sich Martindell auf ökonomische Eigenschaften konzentrierte und die Güte des Managements direkt über den Unternehmensprofit bewertete. Im Gegensatz dazu fokussieren heutige Ansätze die Beurteilung sozialer Fähigkeiten und Kompetenzen. Außerdem betrachtete Martindell das Management als Ganzes und nicht wie heute üblich, die Leistungen der einzelnen Manager.

William P. Leonard entwickelte 1962 Fragen zur Unternehmensstruktur und –philosophie, die die aktuelle und mögliche Leistung des gesamten Managements und Schwachstellen in der Struktur des Unternehmens erfassen sollte. Dieser normative Ansatz beschäftigte sich erstmals mit den Bedingungen, denen das Management ausgesetzt ist.

William T. Greenwood verband im Jahre 1964 die beiden dargestellten Ansätze und erweiterte sie um eine weitere Perspektive. Er übernahm in seinen Ansatz die Erfassung der Unternehmensleistung als Bewertungskriterium ähnlich wie bei Martindell und eine Analyse der Unternehmensstruktur und ihren Schwachstellen wie Leonard. Er erweiterte die Beurteilung darüber hinaus um die Analyse und Bewertung der Arbeitsweise des Managements durch die Betrachtung der Ziel- und Strategieentwicklung, der Qualität von Planungsprozessen, der Gestaltung des Marketings und der Kontrollausübung durch die Führungsmannschaft.

## **DIE GESCHICHTE DES MANAGEMENT AUDITS**

Neueste Entwicklungen sprechen dem Management Audit eine gewisse Systemvergessenheit zu. Die Zielperson des Audits ist ein einzelner Manager, dessen Persönlichkeit, Motivation, Einstellungen und Kompetenzen betrachtet werden. Auch außerhalb der Person gibt es aber Leistungsvoraussetzungen und Bedingungen, die erheblich Erfolg und Misserfolg mitbestimmen. Hier zu nennen ist vor allem das persönliche Umfeld des Managers, das Management Team, in das er eingebunden ist und zum anderen der Management Kontext, die allgemeinen Rahmenbedingungen, die auf Leistung und Leistungsfähigkeit Einfluss haben (Näheres hierzu im Artikel zum innovativen Management Audit-Konzept).

Nach der Entwicklung von ökonomischen über strukturelle zu qualitativen Kriterien und einer Individualisierung der Betrachtung wurde das Instrument in den USA Ende der 60er Jahre als zukunftssträchtiges Instrument der Diagnostik anerkannt. Es folgte eine Verbreitung in Kanada und Australien.

In Deutschland folgte das Interesse an einer Überprüfung des Managements erst in den Jahren der Rezession nach 1980 und ist heute Standardinstrument der strategischen Unternehmensführung.

In den vergangenen zwei Jahrzehnten etablierte sich das Management Audit in der deutschen und internationalen Wirtschaft und ist immer mehr ein selbstverständliches Instrument der Personalentwicklung.

Woher aber kommt dieser Erfolg gerade bei den in Deutschland ansässigen Beratungsfirmen? Weder sind sie Erfinder der Idee des Management Audits noch setzen sie frisch entwickelte Methoden ein. Neu ist wohl im Wesentlichen die Kombination der Methoden mit der Idee der Überprüfung ganzer Führungsebenen bzw. des gesamten Managements. So hat das Management Audit zwar nicht seinen Ursprung in Deutschland, ist aber ein Erfolgskind hier aktiver Beratungsgesellschaften.

Literatur:

Wübbelmann, K (2001). Management Audit. Unternehmenskontext, Teams und Managerleistung systematisch analysieren. Wiesbaden: Gabler, S. 19 – 36.