

cardea

Cardea AG
Winkelriedstr. 27
Postfach
CH-8033 Zürich
Telefon: +41/44 350 2850
Telefax: +41/44350 2859
info@cardea.ch
www.cardea.ch

**AUSWAHL UND STEUERUNG VON BERATERN IN
MANAGEMENT AUDIT PROJEKTEN:
IN ZWEIFELHAFTEN FÄLLEN ENTSCHIEDEN MAN
SICH FÜR DAS RICHTIGE...**

Von CHRISTOPH TREICHLER

Auswahl und Steuerung von Beratern in Management Audit Projekten:

In zweifelhaften Fällen entscheide man sich für das Richtige...

Dies trifft insbesondere für die Auswahl eines Management-Audit-Beraters zu. Die Durchführung eines Management-Audits ist sehr sensibel und in den meisten Fällen von erheblicher Tragweite - sowohl für das Unternehmen als auch für die beteiligten Individuen. Der Auswahl des ‚richtigen‘ Management-Audit-Beraters kommt daher eine entscheidende Bedeutung zu, wenn sich Unternehmen dazu entschließen, ein Management-Audit mit externer Unterstützung durchzuführen.

Professionelle Management-Audit-Berater lassen sich kaum durch zugesandte Hochglanzbrochüren, Anzeigen oder Berater-Homepages identifizieren. Dazu ist die Komplexität der fachlichen, methodischen und menschlichen Anforderungen an diejenigen Personen, die das Audit durchführen, zu groß. Zudem ist das Angebot an Management Audits anbietenden Beratungsunternehmen sehr breit gefächert.

Angebotseinholung

Gehen wir davon aus, dass Sie Ihre Hausaufgaben im Vorfeld der Durchführung eines Management Audits gemacht haben, d.h. eine genaue Vorstellung über Zweck, Umfang, Zielgruppen, etc. des geplanten Management Audits besitzen. Sie ist die Grundlage für die gezielte Einholung von Informationen und Angeboten ausgewählter Management Audit Berater.

Die Selektion der zu einer Angebotsabgabe einzuladenden Berater ist zentral – und schwierig. Von ihr hängen schließlich alle Resultate des Evaluations- und Auswahlprozesses ab.

Haben Sie schon eigene (gute) Erfahrungen mit Management Audit Beratern gemacht, ist es sicher sinnvoll, diese in einem neuen Evaluationsprozess wieder zu berücksichtigen. Empfehlungen Dritter ist eine andere Möglichkeit, um an Namen von potentiell geeigneten Beratern heranzukommen. Es ist jedoch nicht ratsam, sich allein auf Empfehlungen zu verlassen, denn positive Leistungen eines Management Audit Beraters in einem für Ihr Unternehmen nicht relevanten unternehmerischen, strukturellen und kulturellen Umfeld sind nicht ohne weiteres übertragbar. Als letzte Quelle bleibt noch der unpersönliche, anonyme Marktresearch. Das Erscheinungsbild und die Inhalte von Marketingmaterialien von Beratern lassen mindestens erste Einschätzungen über die potentielle Eignung eines Management Audit Beraters zu.

Erfahrungsgemäß sollten mindestens drei Angebote eingeholt werden, damit man sich einigermaßen ein Bild über die Unterschiedlichkeit der Leistungen und Erfahrungen von Management

Audit Beratern machen kann. Es bewährt sich, bei der Angebotseinholung den eingeladenen Beratern bereits Hinweise zu geben, welche Informationen für einen wichtig sind.

Für die Beurteilung von Management Audit-Angeboten wesentlich sind Angaben über:

- Beratungserfahrung/ Seniorität
- Lebens- und Berufserfahrung (Linien- und Führungserfahrung)
- Methoden-Kenntnis
- Erfahrungen/ Expertise im Bereich Potenzial- und Anforderungsanalysen
- Betriebswirtschaftliches Wissen zur Analyse und Beurteilung von Unternehmens- und Personalstrategien
- Know-how bezüglich Konzeption, Verfahrensdurchführung, Kommunikation und Verwertung von Audit Ergebnissen.

Die Bewertung eingegangener Angebote erfolgt idealerweise nach einheitlichen Methoden und vordefinierten (allenfalls gewichteten) Evaluationskriterien. Neben den oben genannten können dazu auch weitere, allgemeinere Kriterien wie z.B. Strukturiertheit, Verständlichkeit und Detaillierungsgrad des Angebots hinzugezogen werden.

Persönliche Präsentation & Gespräche

Die Qualität eines Management Audits hängt stark von der Prozessqualität und der Persönlichkeit der Person ab, die das Management Audit durchführt. Umso wichtiger ist es, einen Berater zu finden, der sowohl den sachlichen Anforderungen als auch den kulturellen Bedingungen des zu beratenden Unternehmens gerecht wird. Eine Einschätzung über die Glaubwürdigkeit eines Management Audit Beraters als neutraler und objektiver Sachverständiger und Beurteiler von Führungskräften sowie das Vertrauen in die Persönlichkeit eines Beraters gewinnt man erst im persönlichen Gespräch - sowohl mit Kunden des Management Audit Beraters als auch mit dem Berater selbst.

Veranlassen Sie in der Vorauswahl der Beratungsunternehmen in jedem Fall, dass die vorgesehenen Berater sich persönlich präsentieren. Und führen Sie jeweils vor den Präsentationen zwei bis drei Referenzprüfungen bei ehemaligen Kunden des Beraters durch.

Die Kunst besteht darin, sich in diesen Gesprächen nicht nur eine fundierte Meinung über die Professionalität und sachlichen Erfahrungen eines Management Audit Beraters zu bilden, sondern auch weit weniger objektivierbare Kriterien zu prüfen, wie zum Beispiel:

- Selbstverständnis des Beraters
- Integrität und Ehrlichkeit des Beraters
- Interessensfreiheit
- Sensibilität für die Auswirkungen von Management Audits

- Auftreten
- Persönlichkeitsmerkmale

In solchen Gesprächen und Präsentationen kann man viel über die einzelnen Berater lernen. Sind sie vorbereitet? Wie argumentieren sie? Können sie zuhören? Zeigen sie Interesse an Ihrer unternehmerischen Situation und Ihrem unternehmerischen Umfeld? etc. Es empfiehlt sich, diese Gespräche und Präsentationen gründlich vorzubereiten, um möglichst effizient an die Informationen heranzukommen, die eine abschließende Beurteilung der Qualität eines Management Audit Beraters zulassen. Gerade bei größeren Beratungsunternehmen ist es zentral, dass Sie die Projektleiter und Berater kennen lernen, die hauptverantwortlich das Management Audit durchführen werden, und nicht auf ‚Firmenerfahrungen und -referenzen‘ verwiesen werden. Entscheidend sind die persönlichen Erfahrungen und Merkmale der für die Durchführung des Management Audits vorgesehenen Berater.

Auswahl und Steuerung

Die Entscheidung über den einzusetzenden Management Audit Berater ist manchmal auch nach all den beschriebenen Vorkehrungen und Informationen nicht leicht. In der Regel bedeutet dies jedoch, dass man bereits eine sehr gute Selektion von in Frage kommenden Beratern getroffen hat und die Unterschiede nur noch sehr klein sind. Die persönliche Präferenz und allenthalben das ‚Bauchgefühl‘ können in diesen Fällen helfen, sich im Zweifelsfall für das Richtige zu entscheiden. Es empfiehlt sich zudem grundsätzlich, mehrere Mitarbeiter (Auftraggeber, Projektleiter, Personalabteilung, Führungskräfte, etc.) in den Evaluations- und Auswahlprozess einzubinden, um verschiedene Meinungen und Einschätzungen kennen zu lernen und abzuwägen und letztendlich einen weitgehend objektiven, begründbaren und transparenten Entscheidungsfindungsprozess sicherzustellen. Eine breiter Konsens fördert zudem die Akzeptanz des Beraters, dessen Vorgehensweise sowie der Ergebnisse des Management Audits.

Die Einschätzung der Führungsfähigkeiten und Entwicklungspotentiale des eigenen Managements ist im Grundsatz eine nicht-delegierbare Aufgabe und Verantwortung. Dies bedeutet nicht, dass man sich nicht von einem externen Management Audit Berater beraten lassen darf bzw. soll. Es bedeutet jedoch, dass der Steuerung des eingesetzten Beraters vermehrtes Augenmerk geschenkt werden muss. Ein erfolgreiches Management Audit ist nur in enger Zusammenarbeit zwischen internen Mitarbeitern und externen Beratern durchführbar. Ein Berater kann die benötigten Informationen über das Unternehmen, seine Strategien, Strukturen und Führungskräfte, etc. für die notwendige unternehmens- und positionsspezifische Anpassung des Management Audit nur aus Gesprächen mit Ihren Mitarbeitern gewinnen. Es ist deshalb wichtig, dass qualifizierte Ansprechpartner zur Verfügung stehen und in genügendem Ausmaß für die Unterstützung des Beraters sowie die Projektmitarbeit freigestellt werden. Die Projektsteuerung und Projektkontrolle erfordern zudem einen internen Projektleiter und einen Lenkungsausschuss, gebildet aus den hauptverantwortlichen externen und internen Führungskräften.

ten. Die Projektleiter beider Seiten rapportieren in den Lenkungsausschuss, dieser überwacht den Projektfortschritt und -erfolg.

Für weitere Informationen siehe:

Treichler, C. (2005). Beraterauswahl und Beratersteuerung im Management Audit. In: K. Wübelmann. Handbuch Management Audit. Göttingen: Hofgrefe 2005, S. 55-78.