

Ergebnisse der Expertenbefragung „Anforderungen an Management-Audits“

im Rahmen des Forschungsprojektes
„Best Practice in Leadership Development“
an der
Professur für Internationales Management und Marketing
der Fachhochschule Giessen-Friedberg
Prof. Dr. Waldemar Pelz
(Die Interviews wurden von Herrn Thierry A. Keuscher geführt)

Inhalt

1. Formale und methodische Aspekte
2. Ziele der Untersuchung
3. Initiatoren, Ziele und Zufriedenheit
4. Die am häufigsten eingesetzten Instrumente
5. Künftige Bedeutung von Audits
6. Beitrag zur Führungsqualität
7. Verbesserungsvorschläge
8. Kritische Erfolgsfaktoren
9. Fazit und Empfehlungen

1. Formale und methodische Aspekte der Befragung

Die Stichprobe bestand aus rund 60 zufällig ausgewählten DAX-Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern aus verschiedenen Branchen – von Finanzdienstleistungen über den Automobilbereich bis hin zur Logistik und Energie. Von diesen Firmen ist aus Veröffentlichungen bekannt, daß sie bereits Erfahrungen mit Management-Audits gesammelt haben. Pro Unternehmen waren es rund 230 auditierte Führungskräfte.

Aus der Stichprobe resultierten 26 telefonische Interviews. Die meisten Gesprächspartner (16) waren Leiter der Führungskräfteentwicklung. Hinzu kamen 4 Leiter der Personalentwicklung, 4 Mitarbeiter der Führungskräfteentwicklung und 2 Personalleiter. Zehn Gesprächspartner sind bei DAX-30-Unternehmen und die übrigen vorwiegend bei Firmen aus dem M-DAX beschäftigt.

Als Befragungsdesign wurde ein standardisiertes, strukturiertes offenes Interview gewählt, weil man dadurch viele Anregungen und konkrete Vorschläge erwarten kann. Zur Verifizierung besonders wichtiger Aussagen wäre als zweiter Schritt eine vorwiegend quantitative Erhebung notwendig.

Die Auswertung erfolgte in chronologischer Reihenfolge entsprechend der Anordnung der Fragen im Fragebogen. Dieser diente gleichzeitig als Skript. Die meisten Fragen hatten informativen Charakter und wurden deshalb nicht maschinell ausge-

wertet. Die Ergebnisse liegen in Form eines anonymisierten, unkommentierten Tabellen- und Berichtbandes vor.

2. Ziel der Untersuchung

Management-Audits haben eine lange Tradition bei der Auswahl und Förderung von Nachwuchskräften. Relativ neu ist dagegen die systematische Einschätzung der „etablierten“ Manager. Typische Anlässe sind Fusionen, strategische Neuausrichtungen, strukturelle Veränderungen oder Akquisitionen. In solchen Fällen möchte man wissen, ob die künftigen Aufgaben mit der bestehenden Mannschaft zu bewältigen sind, und wie man durch gezielte Maßnahmen die Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg verbessern kann.

Primäres Ziel der Expertenbefragung war es, die wichtigsten Erfahrungen, typische Probleme, Verbesserungsmöglichkeiten, sowie kritische Erfolgsfaktoren von Audits zu erarbeiten. Die gewählte Form der Befragung mit offenen Fragen hat den Vorteil, daß die Antworten ein breites Spektrum einfangen, weil sie durch kein vorgegebenes Antwortschema eingegrenzt sind. Aus den einzelnen Statements lassen sich zahlreiche Anregungen ableiten. Der Nachteil offener Fragen besteht darin, daß die statistische Auswertung nur selten zu Häufigkeitsverteilungen führt. Dieser Nachteil scheint akzeptabel, wenn man nach Anregungen und Ideen zu Verbesserung der Praxis von Audits sucht.

3. Initiatoren, Ziele und Zufriedenheit

In den meisten Fällen (51 %) ging die Initiative zur Durchführung eines Audits vom Vorstand oder der Geschäftsleitung aus. Die Führungskräfteentwicklung folgt an zweiter Stelle mit 25 %. Die restlichen 24 % entfallen auf eine Vielzahl von Initiatoren. Dazu zählen der Aufsichtsrat, die Personalleitung und einzelne Vorgesetzte, die eine Einschätzung der Kompetenzen ihrer Mitarbeiter von außen benötigen. In Ausnahmefällen bemüht sich die Führungskraft selbst um ein Audit. Welche Ziele verfolgen die Initiatoren mit dem Audit? Am häufigsten wurde mit 40 % das Motiv der Entwicklung von Führungskräften genannt. Als Instrument der Nachfolgeplanung haben es 22 % der befragten Unternehmen eingesetzt. Weitere 22 % der Audits stehen im direkten Zusammenhang mit Akquisitionen und Fusionen. In 16 % der Fälle erwartet man vom Audit eine Einschätzung der Erfolgsaussichten von Change-Management-Projekten oder eine Standortbestimmung im Vergleich mit Wettbewerbern. Insgesamt sind diese Erwartungen der Unternehmen erfüllt worden. Die Mehrzahl der befragten Unternehmen (52 %) war mit den Management-Audits im Allgemeinen zufrieden. Rund 30 % waren bedingt zufrieden und 18 % unzufrieden. Die Zufriedenheit hängt erheblich davon ab, ob das Appraisal vom Unternehmen selbst oder von externen Beratern durchgeführt wurde. Betrachtet man nur die intern durchgeführten Audits, liegt die Zufriedenheit deutlich höher, nämlich bei rund 80 %. Das legt den Schluß nahe, daß die Zusammenarbeit mit Beratern stark verbesserungsfähig ist. Dieses Thema wird bei der Analyse der Erfolgsfaktoren und Vorschläge noch zu behandeln sein.

4. Die am häufigsten eingesetzten Instrumente

Die Hitliste der beliebtesten Instrumente wird mit 45 % von Interviews (strukturiert, teilstrukturiert und unstrukturiert) angeführt. An zweiter Stelle folgen Persönlichkeits- und Intelligenztests mit 16 % sowie klassische Assessment Center mit ebenfalls 16 %. Es folgen Fallstudien mit 13 % und Rollenspiele mit 5 %. Die restlichen 5 % entfallen auf alle übrigen Methoden wie zum Beispiel Projektaufgaben oder Präsentati-

onen. Das Interview dominiert zwar den Methodenmix, wird aber durch andere Instrumente ergänzt. Hier stehen das das 360-Grad-Feedback (einschließlich der Varianten mit 180 oder 270 Grad) sowie Referenzen und Vorgesetztenbeurteilungen im Vordergrund.

5. Künftige Bedeutung von Audits

Obwohl fast die Hälfte (48 %) der Befragten nur bedingt oder gar nicht zufrieden waren, besteht weitgehend Einigkeit darüber, daß die Bedeutung von Audits zunehmen wird. Rund 81 % der Experten waren dieser Meinung. Die anderen rechnen mit einer stagnierenden oder abnehmenden Bedeutung. Die Begründungen für diesen Trend waren vielfältig. Hier einige sinngemäß wiedergegebenen Aussagen:

- Audits sind als Personalsteuerungsinstrument unerlässlich
- Es gibt zu viele Führungskräfte für zu wenige Positionen
- Folgen von Fehlentscheidungen im Top-Management sind zu teuer
- Die Wechselbereitschaft von Führungskräften wird weiter steigen
- Die Objektivität externer Personen ist bei großen Veränderungen unerlässlich
- Mit Audits kann man die beträchtlichen Investitionen im Personalbereich absichern (Erfolgskontrolle)
- Es ist mit einem Überschwappen des Trends auf den Mittelstand zu rechnen
- Der zunehmende Zwang zur Produktivitätsverbesserung hat den Zwang zur Verbesserung der Führungsqualität zur Folge
- Die Ausdünnung des Mittleren Managements ist noch nicht erledigt.

Das sind 8 von 30 Statements, aus denen sich keine eindeutigen Häufigkeiten ableiten lassen. Dennoch scheint der folgende Trend erkennbar: Der Leistungsdruck wird weiter zunehmen, und dazu braucht man sehr effiziente Führungskräfte.

6. Beitrag zur Steigerung der Führungsqualität

Diese Trends führen zu der Frage, inwiefern man mit einem Audit die Qualität und Leistungsfähigkeit der Führungskräfte verbessern kann. Das glauben immerhin 46 % der Befragten. Rund 27 % der Experten waren gegenteiliger Ansicht. Die anderen Antworten lagen dazwischen. Die relativ hohe Zahl der skeptischen und ablehnenden Antworten deutet auf einige Probleme mit der praktischen Umsetzung von Audits. Es kommt vor, daß in manchen Unternehmen ein Audit als Ersatz für die Übernahme von Führungsverantwortung durch den unmittelbaren Vorgesetzten dient. Oft macht die Unternehmenskultur die Akzeptanz von Audits zunichte, und manche Führungskräfte nehmen die Ergebnisse einfach nicht ernst. Daraus resultiert die wichtige Erkenntnis, dass man die Bedeutung der Folgemaßnahmen nicht unterschätzen darf. Ein Mehr an Führungsqualität ist an folgende Bedingungen geknüpft:

- Die Kandidaten müssen eine möglichst objektive Einschätzung ihres Potentials aus verschiedenen Blickwinkeln durch mehrere Methoden bekommen.
- Das Audit sollte der Führungskraft zu einer realistischen Standortbestimmung (beruflich und persönlich) verhelfen. Die Erfahrung zeigt, dass Führungskräfte ihre eigenen Fähigkeiten häufig über- oder unterschätzen. Die wenigsten sind in der Lage sich selbst realistisch zu sehen.
- Der Kandidat muss gezielte Hinweise zu Verhaltensänderungen bekommen.

7. Verbesserungsvorschläge

Was sollte man künftig besser machen? Manchmal wussten die Beteiligten nicht, was mit den Ergebnissen des Audits geschieht. Das führt zu unnötigen Verunsicherungen. Schon im Vorfeld muss klar sein, um was es geht: Beförderung, Entledi-

gung, Entwicklung oder Verbesserung der Performance. Hinzu kommt der Wunsch nach mehr Objektivität und Praxisbezug sowie weniger „horoskopischen“ Gutachten, die auf jeden passen. Manche Tests und Interviews sind leicht zu durchschauen und begünstigen Manager, die es gelernt haben, sich gut zu verkaufen. Der Wunsch nach mehr Objektivität ist vor allem auf die vorwiegend eingesetzte Interviewtechnik zurückzuführen (Behavioral Interview). Diese erlaubt einen relativ großen subjektiven Bewertungsspielraum (Wann verfügt jemand über mehr oder weniger Teamorientierung?). Die Qualität der Interviewtechnik steigt und fällt mit dem Praxisbezug der zugrunde liegenden Modelle (Entscheidungs-, Delegations-, Konflikt- oder Führungsmodelle). Diese stellen häufig einen gravierenden Schwachpunkt dar, weil zum Beispiel erfolgreiches Entscheidungsverhalten in der Praxis nur selten so funktioniert, wie es die Lehrbücher darstellen. Außerdem gibt es inzwischen viele Ratgeber mit Empfehlungen, wie man bei solchen Interviews am „klügsten“ verhalten sollte. Gelegentlich wird die grundlegende Frage gestellt, inwiefern ein zwei- bis dreistündiges Interview überhaupt zur Potentialeinschätzung geeignet ist. Verbesserungsbedürftig sind auch die Kompetenzmodelle nach dem Motto: „Was nutzen Persönlichkeitsmerkmale wie Sozialkompetenz, Kontaktfähigkeit und Flexibilität, wenn die Geschäftsergebnisse nicht stimmen.“ Von den Beratern erwartet man vor allem Neutralität und einen größeren Erfahrungshorizont. Sie sollten sowohl psychologisch als auch betriebswirtschaftlich qualifiziert sein. Manche Berater machen sich die Arbeit zu einfach. Sie greifen auf Standards zurück und verkaufen das als customized, obwohl gerade die kundenspezifische Anpassung einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt.

8. Kritische Erfolgsfaktoren

Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren eines Audits? Bei der Methodik kommt es vor allem auf die Nachhaltigkeit, also eine langfristige Verbesserung der Leistung der Führungskräfte und der Unternehmenskultur an. Dazu gehört auch die tatsächliche Umsetzung der Erkenntnisse aus dem Audit. Rund 39 % der Befragten waren dieser Meinung. Weitere Erfolgsfaktoren sind: die Beachtung des Mehr-Augen-Prinzips (16 %), die Transparenz der Vorgehensweise (13 %) und das Anstreben einer Win-Win-Situation der Beteiligten (6 %). Es soll also möglichst keine Verlierer durch das Audit geben. Zu den häufigsten Erfolgsfaktoren bei der Organisation zählen eine gute Kommunikation zwischen allen Beteiligten und die Vernetzung mit dem System (jeweils 25 % der Experten waren dieser Meinung). Großen Wert sollte man auch auf die Abstimmung des Audits auf das Unternehmen, also das Customizing, legen (19 %). Eine perfekte Koordination hielten rund 19 % der Interviewpartner für entscheidend. Was sind kritische Erfolgsfaktoren auf Seiten des Unternehmens? Rund ein Drittel der Befragten sind der Ansicht, dass es vor allem auf eine saubere Anforderungsbeschreibung und klare Ziele ankommt. Fast genauso wichtig sind eindeutige Regeln beim Umgang mit den Ergebnissen (28 %) und eine gute Vorselektion der Führungskräfte (11 %).

9. Fazit: Wege zu mehr Praxisbezug

Aus den einzelnen Verbesserungsvorschlägen und Kritischen Erfolgsfaktoren lassen sich im Wesentlichen drei Konsequenzen für die Zukunft ableiten. Erstens sollten unternehmerische Qualifikationen in den Vordergrund rücken. Zweitens kommt es darauf an, die Manager gezielt auf ihre künftigen Aufgaben vorzubereiten. Drittens sollten die Kompetenzen an den Geschäftserfolg gekoppelt werden. Ein auditiertes Manager brachte das Problem in einem persönlichen Gespräch wie folgt auf

den Punkt: „Auf der einen Seite sollen wir teamfähig, sensibel, initiativ und selbstbewusst sein. Auf der anderen Seite stehen wir unter massivem Druck: Budgetkürzungen, Kostendruck, sinkende Preise und schrumpfende Marktanteile. Was nutzen die ganzen sozialen Kompetenzen, wenn die Zahlen nicht stimmen?“ Und er hat recht: Es kann nicht funktionieren, wenn zum Beispiel der Vorstand an der Eigenkapitalrendite und die oberen Manager an irgendwelchen idealtypischen Entscheidungs- Delegations- Kommunikations- oder Führungsmodellen gemessen werden. Genau das passiert aber, wenn die Kompetenzmodelle, die den Verhaltensinterviews zugrunde liegen, nicht mit den Key Performance Indikatoren des Unternehmens abgestimmt werden. Deswegen sollte man die Schlüsselkennzahlen der Unternehmensleitung auf die einzelnen Funktionsbereiche wie Produktion, Marketing, Vertrieb, Forschung und Entwicklung sowie auf die Serviceabteilungen herunterbrechen. Mit der Balanced Scorecard ist das in der Regel relativ problemlos machbar. Die naheliegende Vorgehensweise sollte demnach sein:

- (1) Festlegung der Strategischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens
- (2) Bestimmung der Key Performance Indikatoren für die wichtigsten Funktionsbereiche
- (3) Definition der dazu notwendigen Kompetenzen (Soll-Kompetenzen) für die wichtigsten Funktionen und für das General Management
- (4) Erhebung der Ist-Kompetenzen der Führungsmannschaft
- (5) Ableitung von Maßnahmen zur Stellenbesetzung, Entwicklung und Qualifizierung
- (6) Erfolgskontrolle des gesamten Prozesses.

Zu diskutieren wäre noch der unternehmerische Aspekt, der nach meinem Eindruck viel zu selten im Vordergrund steht. Manche Unternehmensberatungen treiben einen enormen Aufwand, um mit repräsentativen Erhebungen ein Idealbild von einer unternehmerischen Führungspersönlichkeit zu schaffen. Ich halte das für reinen Unfug. Keiner der bedeutenden Unternehmer unserer Zeit dürfte diesem Idealbild entsprechen. Das gilt für Bill Gates genauso wie für Michael Dell, die ALDI-Brüder, die Gründer von Google oder die vielen herausragenden Unternehmer im Deutschen Mittelstand. Abgesehen davon, kennt man von den meisten Gurus lediglich ein durch Legenden geprägtes Image. Man sollte also darauf achten, daß die Psychologie nicht das überlagert, worum es eigentlich geht: Unternehmerisches Denken und Handeln. Die psychologische Eignungsdiagnostik hat es bislang noch nie geschafft, Unternehmer zu entdecken, und sie wird es auch in Zukunft sehr wahrscheinlich nicht können. Das liegt daran, daß die Tätigkeit eines Unternehmers sich grundlegend von derjenigen eines Ingenieurs, Arztes, Piloten, Psychologen oder Handwerkers unterscheidet. Im Management gibt es so gut wie gar kein kodifiziertes Wissen. Es wäre traumhaft schön, wenn man die Aktionen und Reaktionen von Kunden, Wettbewerbern, Aktienkursen oder Rohstoffmärkten voraussagen könnte. Ein guter Manager im Vertrieb kann zum Beispiel in der Produktion genauso scheitern wie ein guter Personalleiter in der Logistik. Management ist weder Handwerk noch Wissenschaft, sondern eher eine Kunst. Gutes Management ist wie gute Musik: Die Qualität erkennt man erst beim Zuhören.

Prof. Dr. Waldemar Pelz, August 2006
Internet: www.wpelz.de
Telefon: 06196-23048