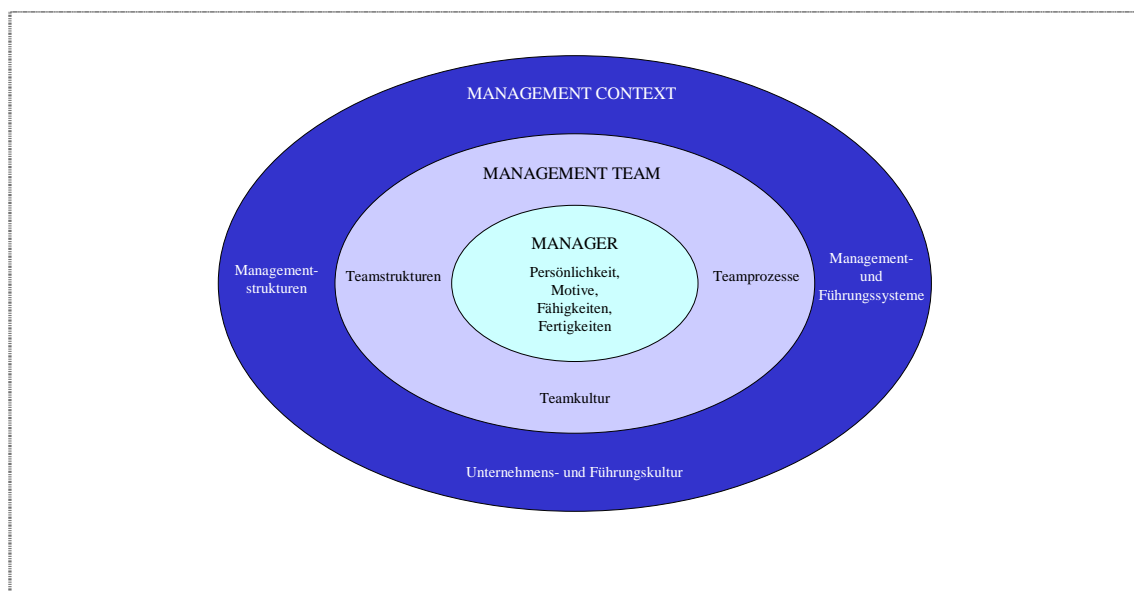


Innovatives Management Audit-Konzept: Management Context, Management Team, Manager Competence

(Klaus Wübbelmann)

Das typische Management Audit ist konzentriert auf die Person des einzelnen Managers. Ist er (manchmal auch: ist sie) der (die) Richtige? Wo liegen die individuellen Stärken, wo liegt Entwicklungsbedarf? Welche Fähigkeiten kann er (sie) noch ausprägen? Welche Anforderungen werden definitiv zu hoch sein? So wichtig diese Fragen sind und so sehr es immer wieder prominente Führungspersönlichkeiten gibt, die erstaunliche Wirkungen auf komplexe Organisationen und ihren Erfolg haben, so klar ist auf der anderen Seite, dass der Erfolg eines Managers zwar sehr stark, aber nicht nur von seinen individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten abhängt. Es gibt wichtige Rahmenbedingungen, die einen erheblichen moderierenden, sprich hemmenden oder fördernden Einfluss auf die Wirkungen haben, die ein Manager in einem Unternehmen und für ein Unternehmen erzielen kann.

Die zwei wesentlichen Ebenen, auf denen diese Einflussfaktoren angesiedelt sind, sind zum einen das den Manager direkt umgebende Management Team, in das er eingebunden ist, und zum anderen die Ebene der Organisation insgesamt, hier verstanden als die übergreifenden Systeme, Prozesse und Instrumente im Unternehmen, die das Handeln der Führungskräfte steuern und strukturieren, es in bestimmte Richtungen lenken, es unterstützen, oder auch behindern oder gar lahm legen können.



Drei Systemebenen zur Betrachtung im Management Audit: Der Management Context, das Management Team und der einzelne Manager

Manager Competence Audit

Im Hinblick auf den einzelnen Manager sind dessen Kompetenzen gefragt. Sie werden in einer Vielzahl von Kompetenzmodellen, häufig in unternehmensspezifischer Formulierung, strukturiert und differenziert. Die Unterteilung in Persönliche, Soziale, Fachliche und Methodische Kompetenzen ist beispielsweise weit verbreitet und findet verschiedenste Variationen. In solchen Kompetenzmodellen werden Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten von Personen benannt und beschrieben, wie z. B. Kooperationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Präsentationsfähigkeiten, Moderationsfähigkeiten, Gesprächstechniken, Verkaufstechniken und vieles mehr. Trotz der Vielzahl von unterschiedlichen Terminologien, finden sich in der Sache große Schnittmengen zwischen unterschiedlichen Modellen. Das ist nicht verwunderlich, sind doch Führungs- bzw. Managementaufgaben auch in unterschiedlichen Unternehmen immer wieder von vergleichbaren Anforderungen geprägt. Das soll nicht in Abrede stellen, dass es, ausgehend vor allem von strategischen Ausrichtungen der Unternehmen, sehr unterschiedliche Schwerpunkte und Prioritäten, manchmal auch nur für eine gewisse Zeit gültig, geben kann.

Entscheidend ist eine ausreichende Anforderungsorientierung im Management Audit. Es sollten die Kompetenzen identifiziert und im Audit bewertet werden, die für die zukünftigen Anforderungen und Aufgaben, für die die einzuschätzenden Führungskräfte in Betracht kommen, erfolgsentscheidend sind. Auf dem Weg zum geeigneten Kompetenzmodell ist vieles zu beachten, insbesondere ist zu bedenken, die Anforderungen angemessen mit den typischen Situationen zu verbinden, in denen sie gefragt sind. Häufig sind Anforderungssituationen im Rahmen der Rolle ein und desselben Managers ausgesprochen variabel und verlangen eine sehr breite Verhaltenspalette. Situativ richtiges Verhalten als Basis des beruflichen Erfolgs ist vermutlich sehr viel klarer zu beschreiben und an den Kontext der jeweiligen Situationen zu binden als allgemeine Kompetenzbeschreibungen, die die Unterschiedlichkeiten von Situationen kaum ausreichend wiedergeben (vgl. dazu den Beitrag zu Kompetenzmodellen auf dieser Seite oder Wottawa, 2005). Auch im Rahmen eines Management Audits ist viel präziser heraus zu arbeiten, in welchen entscheidenden Situationen sich jemand wie verhält und welche Erfolgswahrscheinlichkeit mit diesem Verhalten verbunden ist. Außerdem muss berücksichtigt werden, dass Leistungen sich aus Aspekten des Wissens, des Wollens und des Könnens zusammensetzen. Viele Kompetenzmodelle und ihre Operationalisierungen vernachlässigen diese Vielschichtigkeit. Auch ihr muss eine Methodik im Manager Competence Audit gerecht werden, um angemessene Einschätzungen und vor allem die richtigen Entwicklungsmaßnahmen heraus zu arbeiten.

Neben der Simplifizierung der persönlichen Leistungsvoraussetzungen im kognitiven Modell der Auditoren ist aber die Systemvergessenheit der größte Feind eines professionellen und differenzierten Manager Competence Audits. Es ist neben der wichtigen Rolle des einzelnen Managers immer zu berücksichtigen, dass Leistungen immer auch aus einem Zusammenspiel klarer Vorgaben, Ziele und Rahmenbedingungen resultieren (Management Context) und häufig eher

im Management Team als im Alleingang erbracht werden. Das Bewusstsein für die den einzelnen Manager beeinflussenden weiteren Systemebenen ist unbedingt erforderlich, um zu einer angemessenen Gesamteinschätzung zu kommen. Innerhalb der Person ist dann vor allem darauf zu achten, dass Leistungen und Ergebnisse (wie auch deren Ausbleiben) vom Zusammenspiel von Motiven und Motivation, Werten, Einstellungen und Dispositionen, die sich aus der Persönlichkeit ergeben, mit Aspekten des Wissens und des Könnens im Sinne der konkreten Umsetzungs- und Verhaltenskompetenz in sehr unterschiedlichen Situationen abhängig sind.

Management Team Audit

Die Wirtschaftsteile der Zeitungen und die bekannten Wirtschaftsmagazine, aber auch viele Veröffentlichungen der Managementliteratur berichten mit großer Leidenschaft legen uns immer wieder nahe, dass einzelne Personen an der Spitze eines Unternehmens für dessen Erfolg oder Scheitern verantwortlich sind. Und in der Tat sind die Entwicklungen, die manche Unternehmen unter einem bestimmten Vorstandsvorsitzenden nehmen, erstaunlich und alles sieht danach aus, dass dieser oberste Manager die entscheidenden Ideen, den entscheidenden Mut, die entscheidenden Kompetenz mitbringt und einsetzt, um zu solchen Ergebnissen zu gelangen.

Nun sind aber zum ersten Vorstandsvorsitzende und auch Vorstände insgesamt eher selten Teilnehmer in Management Audits, sondern in der Regel Auftraggeber derselben. Zum Zweiten werden sowohl in Vorständen vieler Unternehmen als auch in den übrigen Managementebenen (vermutlich hier noch mehr) viele Entscheidungen im Team getroffen, viele Vorgehensweisen und Projekte im Team besprochen. Die Funktionsfähigkeit von Management Teams ist schon deswegen eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg. Augenfalliger wird diese Abhängigkeit jedem, der einmal Einblick in die Konsequenzen von Konflikten und Machtkämpfen in Management Teams erhalten hat. Diese Konflikte und Machtkämpfe können die produktive Leistung des Teams massiv einschränken, den Output des Teams gegen Null sinken lassen, und über die fehlende Wahrnehmung der inspirierenden, steuernden und kontrollierenden Funktion eine negative Wirkung auf die Leistungsbereitschaft der Gesamtorganisation erzeugen.

Insbesondere im Kontext von Unternehmenszusammenschlüssen und -übernahmen weiß das für die neue Einheit verantwortliche oberste Management häufig nicht viel über die einzelnen Manager und noch weniger über die Teamstrukturen und -prozesse in den übernommenen oder neu gebildeten Managementteams. Wird hier ein Management Audit auf die Betrachtung der einzelnen Personen beschränkt (Manager Competence Audit, s. o.), können entscheidende Faktoren, die Leistung und Ergebnisse des Einzelnen stark moderieren, übersehen werden. Die Leistung des Einzelnen kann durch funktionierende Teamprozesse in ihrer Wirkung deutlich verstärkt werden. Teams, die gut zusammenarbeiten, sind in der Lage, Fehler Einzelner zu korrigieren oder auch

zu kompensieren, gute Ansätze des Einzelnen zu ergänzen und zu reifen Entscheidungen zu führen, das Ganze kann mehr als die Summe der Teile sein. Zudem sind Teams in der Lage, den Einzelnen zu stützen und zu fördern und zur Bindung guter Kräfte an ein Unternehmen einen ganz erheblichen Beitrag zu leisten. Funktionierende Managementteams sind ein erhebliches Plus für Leistung und Erfolg eines Unternehmens; Gesamtverantwortliche Manager sind gut beraten, sich nicht nur einzelne Manager, sondern auch Teamstrukturen und Teamprozesse im Management immer wieder sehr genau anzusehen.

Dafür kann ein Management Team Audit einen systematischen und strukturierten Prozess darstellen, in dem wichtige Variablen der Teamzusammensetzung und -struktur, der Art und des Umfangs aufgabenbedingter Interaktion sowie der wichtigsten Teamprozesse eingeschätzt werden.

Variablen der Teamstruktur	Variablen der Teamprozesse
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rollenverteilung im Team (z. B. nach der Unterteilung von Belbin, 1981: Implementierer, Koordinator, Gestalter, Genie, Ressourcenerforscher, Überwacher, Teamarbeiter, Ausführender) ▶ Kommunikationsstrukturen ▶ Entscheidungsstrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zielsetzung und Feedback ▶ Kooperation und Unterstützung ▶ Kommunikation ▶ Gruppenkohäsion und Leistungsnormen ▶ Teamklima und Innovation ▶ Vertrauen ▶ Konflikte und Konfliktlösungsstrategien ▶ Teameffektivitätserwartungen

Struktur- und Prozessvariablen eines Management Team Audits
(nach Wübbelmann, 2001)

In methodischer Hinsicht kommen für ein Management Team Audit Befragungs- und Beobachtungsmethoden in Frage. Interviews mit einzelnen Teammitgliedern oder Teaminterviews stehen zur Verfügung, Teamfragebögen können als schriftliche Variante eingesetzt werden. Interessant ist die direkte Anschauung von Teamprozessen durch teilnehmende Beobachtungen von Teammeetings oder auch die Moderation einer Teamsitzung, in der die Strukturen und Prozesse des Management Teams gemeinsam erarbeitet werden.

Management Context Audit

Im Management Context Audit geht es darum, die Rahmenbedingungen in einem Unternehmen zu betrachten, durch die Manager maßgeblich in ihrem Ver-

halten und ihrer Leistung beeinflusst werden. Es geht hier vor allem um Systeme der Steuerung, die nicht selten zum einen die am Audit teilnehmenden Führungskräfte selbst betreffen, die sie dann aber auch ihrerseits anwenden, um die ihnen zugeordneten Führungskräfte und Mitarbeiter zu führen. So wird in vielen Unternehmen ein Zielvereinbarungssystem top-down durch das Unternehmen gehen und im Rahmen eines Beurteilungssystems werden sich viele Führungskräfte sowohl in der Rolle des Beurteilten als auch in der Rolle des Vorgesetzten wieder finden, der seine Mitarbeiter beurteilt. Es ist wichtig zu sehen, dass in beiden Hinsichten das Vorhandensein und die Funktionalität solcher Systeme einen Einfluss darauf haben, wie sich Verhalten und Leistung ausrichten und mit welcher Effizienz die Rolle als Führungskraft den eigenen Mitarbeitern gegenüber wahrgenommen werden kann. Wem effektive Systeme zur Mitarbeiterführung zur Verfügung stehen, wird hier in der Regel erfolgreicher sein als derjenige, der ausschließlich auf Charme und Persönlichkeit angewiesen ist bzw. sich eigene Systematiken entwickeln muss.

Kriterien im Management Context Audit
<ul style="list-style-type: none">▶ Unternehmenskultur▶ Führungsleitbilder und Führungsgrundsätze▶ Information und Kommunikation▶ Zielsetzung und Zielverpflichtung▶ Beurteilung und Belohnung▶ Feedback zu Leistung und Verhalten▶ Entscheiden▶ Konfliktlösung

Kriterien eines Management Context Audits
(nach Wübbelmann, 2001)

Um diese zum Teil sehr komplexen Systeme angemessen einzuschätzen, bedarf es einer Methode, die sich zum einen auf die Analyse vorliegenden Materials und zum anderen vorrangig auf Experteninterviews stützt. Experten dürften in diesem Kontext vor allem Unternehmens-/Organisationsentwickler, HR-Leiter und das Top Management selbst sein. Aber auch am Audit teilnehmende Führungskräfte können im Rahmen von Interviews eine Einschätzung zu diesen Systemen abgeben.

Fazit

Die gängigen Management-Audit-Konzepte sowie die aus ihnen resultierende Praxis sind individualistisch und hängen häufig implizit der Theorie an, dass die die Leistungsfähigkeit des Managements eines Unternehmens sich aus den einzelnen Leistungsfähigkeiten der individuellen Manager zusammensetzt. Tat-

sächlich aber werden diese (zweifellos wichtigen) individuellen Leistungsvoraussetzungen immer auf einen Kontext von Systemen, Instrumenten und Methoden der Führung, auf eine bestimmte Unternehmenskultur, auf strategische und wirtschaftliche Vorgaben stoßen, innerhalb dessen sie sich mehr oder weniger gut entfalten können. Diese Faktoren des „Management Context“ stellen wichtige Variablen dar, die das Zustandekommen von Leistung und Ergebnissen beeinflussen. Noch unmittelbarer ist darüber hinaus der fördernde oder hindernde Einfluss vieler Aspekte der Management Teams, in denen Führungskräfte in aller Regel eingebunden sind und agieren. Zusammengehörigkeitsgefühl, Zusammenspiel, Vertrauen und gegenseitige Unterstützung sind ebenso wichtig wie Leistungsnormen, Zielsetzungen und klare Spielregeln im Team, um die Leistungsfähigkeit des einzelnen herauszufordern, zu stützen und zu entwickeln. Teamvariablen haben einen sehr starken moderierenden Einfluss auf die Leistung des Einzelnen. Ein ganzheitlicher Management-Audit-Ansatz wird sowohl die Leistungsfähigkeit des Einzelnen prüfen (Manager Competence Audit) als auch Teamvariablen bewerten (Management Team Audit) und wichtige Rahmenbedingungen identifizieren und evaluieren (Management Context Audit). Ein solches Management Audit bewertet ein Managementsystem, nicht einzelne Personen

Literatur

Belbin, R. M. (1981). Management teams: Why they succeed or fail. Oxford: Butterworth Heinemann.

Wottawa, H. (2005). Kompetenzmodelle als Basis von Audits. In: K. Wübbelmann. Handbuch Management Audit. Göttingen: Hogrefe, S. 205-228.

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