

Kritik am Management Audit und was von ihr zu halten ist

(Klaus Wübbelmann)

Das Management Audit ist ein Herrschaftsinstrument in der Hand von Top Managern (Auftraggebern) und den von ihnen beauftragten Beratern. Daran besteht kein Zweifel. Sie wenden dieses Instrument an, um ihren eigenen Auftrag zu erfüllen, ein Unternehmen erfolgreich zu führen – nach welchen Kriterien dabei der Erfolg bemessen wird, kann hier außer Acht bleiben. Dabei ist dieses Instrument ein besonders sensibles, weil es direkt auf Personen im Unternehmen, zudem in der Regel auf herausgestellte Personen, nämlich Führungskräfte, nicht selten besonders hochrangige Führungskräfte, zielt. Daher ist es nicht verwunderlich, dass es intensive Diskussionen um Sinn und Unsinn eines solchen Instruments und um die Lauterkeit seines Einsatzes gibt. Vielfach wird unterstellt, vor allem die betroffenen Führungskräfte versuchten das Instrument durch Kritik zu diskreditieren, um seinem Einsatz doch noch zu entgehen. Verständlicher Weise werden sich die betroffenen Manager insbesondere kritisch mit dem Verfahren auseinandersetzen. Um allerdings heraus zu finden, ob Kritik am Management Audit berechtigt ist oder nicht bzw. in welchen Anteilen sie berechtigt ist und in welchen nicht, sollte die Frage, wer die Kritik übt, außer Acht bleiben. Denn: Der Wahrheitsgehalt einer Aussage bemisst sich nicht daran, wer diese Aussage trifft und welche Interessen er möglicher Weise verfolgt. Auch wenn ein stadtbekannter Lügner und Betrüger behauptet, die Welt sei eine Kugel, so bleibt dieser Satz doch wahr.

Der erste Kritikpunkt: Management Audits finden nichts Neues heraus

Eine erste Kritik, die dem Management entgegen gebracht wird, besagt, dass durch ein solches Verfahren nichts herausgefunden werde, was man über die teilnehmenden Führungskräfte nicht ohnehin schon wisse. Sehr häufig nehmen an Management Audits nicht dem Auftraggeber völlig unbekannt, sondern im Unternehmen schon lange tätige Führungskräfte teil, über die viel relevantes Wissen im Hinblick auf ihre Leistungen und ihr Verhalten vorhanden sein sollte. Es brauche daher keiner externen Bewertung, die innerhalb etwa eines halben Tages von einem Outsider, der viel zu wenig über das Unternehmen wisse, erstellt werde, um eine solche Führungskraft angemessen einzuschätzen. Im Gegenteil: Diese Einschätzung laufe Gefahr, wichtige Langfristinformationen über den Teilnehmer nicht zu erheben, zu falschen Schlussfolgerungen zu kommen und das Bild eher zu verfälschen als zu schärfen. Wenn Management Audits dazu genutzt werden, ein im Unternehmen vorhandenes Wissen über eine Führungskraft durch eine warum auch immer als besser betrachtete externe Einschätzung zu ersetzen, so dürfte diese Kritik viel für sich haben. Vor allem betroffene Führungskräfte werden verständlicher Weise irritiert reagieren.

Die dieser ersten Kritik am Management Audit häufig zugrunde liegende implizite Annahme, das Management Audit versuche genau das, die Leistungseinschätzung aus dem Unternehmen heraus durch eine externe Bewertung zu ersetzen, stellt allerdings genau das Problem dieser Kritik dar. In aller Regel dienen Management Audits zur Potenzialeinschätzung, beziehen sich also gerade nicht auf den aktuellen Kontext und die Leistung in der jetzigen Funktion, sondern auf einen möglichen zukünftigen Einsatz in einer anderen Funktion. Es geht darum, heraus zu arbeiten, was jemand zukünftig noch wird leisten können und wo seine Grenzen liegen.

Eine solche Einschätzung aber – so mögen die Kritiker ihrerseits erwidern – beruhe doch gerade auf den bisherigen Leistungen. Wer bisher Spitzenleistungen erbracht hat, qualifiziert sich doch gerade damit für neue und anspruchsvollere Aufgaben. Die Replik folgt natürlich auf dem Fuße: Das Peter-Prinzip lässt grüßen. Wir befördern so lange, bis jemand die Funktion erreicht hat, in der er endlich überfordert ist. Genau deswegen sollten ja die Führungskräfte ein Management Audit durchlaufen, um diesen Fehler zu vermeiden.

So unversöhnlich diese Auffassungen aufeinander zu prallen scheinen, so nahe liegend ist die Lösung. Die bisherige Leistung ist zweifellos *ein* berechtigter Prädiktor für zukünftige Leistungen. Aber es muss anerkannt werden, dass aus der bisherigen Leistung nur in dem Ausmaß gültige Schlüsse auf zukünftige Leistungen gezogen werden können, wie die zukünftigen mit den bisherigen Anforderungen übereinstimmen. Der Erfolg angesichts von Anforderungen, die neu sind und in Aufgaben, die jemand bisher nicht bewältigen musste, lassen sich eben nicht aus bisherigen Leistungen unter anderen Bedingungen vorher-sagen. Ein rational an der Optimierung der Vorhersage ausgerichtetes Management Audit wird also zweierlei tun: Es wird das im Unternehmen vorhandene Wissen über die bisherigen Leistungen explizieren und es im Hinblick auf die Schnittmenge an Anforderungen in die Bewertung einbeziehen. Es wird darüber hinaus für diejenigen Anforderungen, die neu sind, andere Methoden einsetzen, die geeignet sind, einen validen Eindruck von den Fähigkeiten eines Menschen zu erhalten, sich in diesen Anforderungen zu bewähren.

Der zweite Kritikpunkt: Management Audits bedienen sich einer dürftigen Methodik

Immer wieder wird dem Management Audit entgegen gehalten, es sei unangebracht, wenn nicht sogar unvertretbar, im Rahmen eines Interviews eine angemessene Einschätzung über das Potenzial eines Menschen zu erarbeiten. Zum einen sei dafür die Zeit zu knapp, zum zweiten sei das Interview eine Methode, die weniger Kompetenzen als Kognitionen erhebe, also nichts darüber aussage, was einer kann, sondern darüber, was einer denkt und sagt, dass er kann. Schließlich sei nicht per se davon auszugehen, dass jeder Berater, der Interviews im Rahmen von Management Audits führe, dafür auch besonders geeignet sei. An all diesen Punkten ist viel Wahres. Das Interview ist anfällig für Selbstdarstellungskünstler – und schwache Interviewer erreichen den Menschen hinter dem Selbstdarsteller zu wenig. Das Interview erhebt in erster Linie Kognitionen, kann Selbstbilder eines Menschen erheben. Es ist vor allem ge-

eignet, Werte, Motive, Einstellungen und Einschätzungen zu erfassen, weniger gut ist es geeignet, Kompetenzen abzubilden. Alles was ein Interviewer über seine Fähigkeiten äußert, sind nicht diese Fähigkeiten selbst, sondern seine Meinung darüber. Schließlich ist es in der Tat schwierig, in wenigen Stunden ein umfassendes Bild über eine Person zu erheben, indem man ihr einfach nur einige Fragen stellt – und seien diese Fragen auch noch so klug gewählt. Nicht selten wird auch bei der Auswahl von Beratern für Management Audits zu wenig deren methodische Kompetenz in der Führung von Interviews hinterfragt und zu sehr auf Branchenkenntnis oder allgemeine Lebenserfahrung gesetzt.

Die Auseinandersetzung mit der Methodenkritik kann nur dazu führen, Methodenvielfalt ins Management Audit zu bringen und Methodenkompetenz auf Seiten der Berater als eines der ausschlaggebenden Auswahlkriterien zu betrachten. Es ist inzwischen anerkannt und auch dem gesunden Menschenverstand ohne weiters zugängliche Erkenntnis, dass der Einsatz unterschiedlicher Methoden, die zudem so aufeinander abgestimmt sind, dass sie unterschiedliche Modalitäten wie das Wissen, das Wollen und das Können eines Menschen ansprechen (vgl. dazu Wottawa, 2005), die Objektivität, die Reliabilität und die Validität eines Verfahrens (in diesem Fall des Management Audits) deutlich steigert. Dabei sollten sowohl ein Interview als auch interviewer- oder beobachterunabhängige Verfahren wie Tests oder Fragebögen und Fallstudien, aber auch situative Simulationen zum Einsatz kommen. Weitere mögliche Bausteine sind die Einschätzung von Vorgesetzten, Referenzen oder das 360° Feedback (dessen Einsatz man in diesem Zusammenhang allerdings gründlich bedenken sollte, vgl. den entsprechenden Beitrag auf dieser Website unter „Infos zum Thema/Methoden“).

Der dritte Kritikpunkt: Management Audits sind post-hoc-Rechtfertigungsverfahren für längst getroffene Entscheidungen

Immer wieder trifft man in Unternehmen, vor allem bei betroffenen Führungskräften, auf die Vermutung, ein Management Audit werde nur durchgeführt, weil die Verantwortlichen für harte Personalentscheidungen zu feige sind, zu ihren persönlichen Meinungen und Entscheidungen zu stehen und sich eines Instruments und einer Organisation bedienen, die hohen öffentlichen Glauben genießt: dem Markenberater und seinem Management Audit. Die Ergebnisse stünden vorher schon fest und mehr oder weniger deutlich werde der Berater gefügig gemacht, genau diese Ergebnisse durch sein vermeintlich objektives Verfahren zu produzieren und so in der öffentlichen Wahrnehmung zu validieren.

Es gibt wohl keine Studie, die herausgefunden hätte, zu welchen Anteilen Management Audits zu reinen Rechtfertigungsinstrumenten degradiert werden. Blauäugig wäre es sicherlich, anzunehmen, das komme gar nicht vor. Am schwierigsten wird es am Ende nicht sein, nicht die krassen Fälle einer Vergewaltigung des Instrumentes von denen zu unterscheiden, in denen tatsächlich lauterste Absichten den Einsatz motivieren. Schwierig wird es vielmehr sein, Grenzen zu ziehen. In aller Regel werden Management-Audit-Berater vorab von ihren Auftraggebern gebrieft. Nicht selten werden dabei auch Meinungen über

die zu beurteilenden Führungskräfte geäußert. Ist eine bloße Meinungsäußerung eines Auftraggebers aber bereits ein Beeinflussungsversuch? Was ist, wenn der Satz fällt: „Sie werden sicher zu demselben Ergebnis kommen – aber mir ist Ihre unabhängige Meinung auf jeden Fall wichtig“. Hier wird vermutlich der Ton die Musik machen. Was im Verborgenen geschieht, wird selten offenbar. Es ist die Aufgabe der konkret handelnden Personen, immer wieder die Interessen zu bewerten, die im Spiel sind, und persönliche Entscheidungen im Hinblick auf eine ethisch vertretbare Vorgehensweise zu fällen.

Für die Auseinandersetzung mit dieser sehr ernst zu nehmenden Kritik, muss man vor allem eines festhalten: Es ist keine Kritik am Management Audit, sondern eine an der Lauterkeit und Integrität derjenigen, die Management Audits durchführen und durchführen lassen. Hier geht es ausschließlich um das Ethos von Beratern und Auftraggebern. Ist es sinnvoll, auf Webseiten an dieses zu appellieren?

Fazit:

Aus der Kritik am Management Audit, wie sie hier dargestellt wurde, ergibt sich zum einen die Notwendigkeit, interne und externe Perspektive zu integrieren, das vorhandene Wissen über Leistungen in dem Ausmaß einzubeziehen, in dem es für die Vorhersage zukünftiger Leistungen eine angemessene Basis darstellt, es aber um eine neutrale und methodisch vielseitige Bewertung des Potenzials für weitere und neue Anforderungen zu ergänzen. Der ideologische Einsatz von Management Audits wird zu Recht kritisiert und muss nach Kräften eingedämmt werden. Seine Häufigkeit in krassen Fällen wird vermutlich überschätzt, die Aufgabe der Unterscheidung der Geister im Kleinen bleibt an denen hängen, die konkrete Audits initiieren, planen und durchführen.