

# Trends im Management Audit

(Klaus Wübbelmann)

## Fazit

*Management Audits sind inzwischen fest etablierte Elemente der strategischen Unternehmensführung und -entwicklung. Ihr ursprüngliches Einsatzszenario ist die Bewertung eines Managements im Sinne einer Gesamtheit von Managern eines Unternehmens oder Unternehmensbereiches bzw. einer Großzahl von ihnen mit dem Ziel, Entscheidungen für den zukünftigen Einsatz vorzubereiten. Dabei war vor allem die Meinung des Beraters die entscheidende Größe, nicht zuletzt weil die Managemententwickler in den Unternehmen zunächst wenig eigene Kompetenz im Thema hatten. Es gibt eine Reihe von Perspektiven für die zukünftige Entwicklung von Management-Audit-Prozessen, die vor allem durch eine Differenzierung von Zielsetzungen, Vorgehensweisen und Methoden, durch mehr Vielfalt und verstärkten Wettbewerb auf Seiten der Anbieter sowie durch steigende Qualitätsanforderungen und weitere Professionalisierung auf der Nachfragerseite geprägt sind. Acht konkrete zu erwartende Entwicklungen, die zum Teil bereits begonnen haben, werden im Folgenden skizziert (vgl. insgesamt zu diesem Beitrag die ausführlichere Darstellung bei Wübbelmann, 2005).*

## 1. Differenziertere Zielsetzungen

Management Audits werden zukünftig nicht mehr ausschließlich, vielleicht auch schon bald nicht mehr vorrangig dem Ziel dienen, Führungskräfte für zukünftige Einsatzperspektiven zu evaluieren und Platzierungsentscheidungen vorzubereiten. Zum einen wird sich immer häufiger der Einsatz zum Zweck Managemententwicklung durchsetzen, weil es ein großer Gewinn ist, bei den wichtigsten Führungskräften im Unternehmen ein differenziertes und zutreffendes Bild von Stärken und Entwicklungsfeldern zu haben. Dieses Bild kann im Management Audit professionell entwickelt werden und als Basis für konkrete Entwicklungsmaßnahmen dienen. Hier wird man vor allem an Job Rotation, Projekteinsätze, Auslandseinsätze, Coachings, General Management Trainings und im Einzelfall auch an andere Seminare denken.

Auch eine gewissermaßen vorbeugende Bewertung von Führungskräften in oder für Schlüsselfunktionen wird sich in dem Maße entwickeln, in dem Aufsichtsgremien und Vorstände bzw. Geschäftsführer durch Eigentümer und Investoren immer stärker in die Pflicht genommen werden, Managementfehler vorzubeugen und zu vermeiden, indem sie frühzeitig zu geeigneten Maßnahmen der Kontrolle und Entwicklung greifen. Management Audits bieten sich hier als ideales Instrument an. Dabei wird es dann weniger um allgemeine Bewertungen des Management-Potenzials gehen, sondern vielmehr um konkrete, funktionsbezogen sehr differenzierte Einschätzungen.

## **2. Systemperspektive**

Es wird immer mehr die Erkenntnis sich durchsetzen, dass Managementleistungen nicht einfach aus den einzelnen Leistungen der individuellen Manager resultieren, sondern zugleich als Teamleistung zu verstehen sind und immer von den spezifischen, die Führungskräfte in ihrem Handeln leitenden, bindenden und z. T. auch beschränkenden Rahmenbedingungen geprägt werden (vgl. dazu den Beitrag „Innovatives Management Audit-Konzept: Management Context, Management Team, Manager Competence“ auf dieser Webiste sowie Wübbelmann, 2001). Das Verständnis für diese komplexen Entstehungsbedingungen von Managementleistungen sowie die Methodenentwicklung dafür werden nicht schnell voranschreiten. Hier steht ein echter Bewusstwerdungs- und Gestaltungsprozess bevor, der vermutlich ein langer Weg sein wird und nur kleine Fortschritte bringen wird, weil sowohl das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Einbeziehung weiterer Aspekte neben der Leistung des einzelnen Managers noch wenig ausgeprägt ist, weil es daher nicht nachgefragt wird und dem entsprechend auch keine Methoden entwickelt werden, um einen etwaigen Bedarf bedienen zu können. Die Entwicklung wird einsetzen, sobald die Unternehmen, sprich die Auftraggeber, sie einfordern – und bereit sind, die Mehrkosten zu tragen.

## **3. Reife von teilnehmenden Managern**

Führungskräfte werden immer mehr mit dem Instrument Management Audit vertraut werden und sich eine zunehmend differenzierte Meinung dazu bilden – ganz einfach dadurch, dass sich das Instrument verbreitet und immer mehr Manager teilnehmen und darüber sprechen. Das wird insgesamt zum Abbau von Stereotypen und Vorurteilen führen, zum anderen aber immer mehr Führungskräften die Möglichkeit geben, eigene Kriterien dafür zu entwickeln, wodurch ein professionelles und seriöses Management Audit gekennzeichnet ist. Sie werden dem entsprechend mit klareren Erwartungen in ein Verfahren gehen und differenzierte Qualitätsansprüche an ihr Unternehmen und die durchführenden Berater richten. Dadurch entsteht ein Druck auf die Prozess- Methoden- und Sozialkompetenz der handelnden Personen.

## **4. Zunehmende Anbieterzahl**

Immer mehr Beratungsfirmen unterschiedlicher Herkunft werden versuchen, ein Stück vom Kuchen des lukrativen Management-Audit-Markts zu erhalten – lassen sich doch hier nach wie vor vergleichbar hohe Erträge erzielen. Dass dies möglich ist, liegt letztendlich daran, dass Unternehmen akzeptieren, dass für eine Spitzenanforderung, wie sie ein Management Audit an die durchführenden Berater stellt, auch höhere Honorare zu zahlen sind. Entscheidend wird nur sein, dass die anbietenden Berater dem auch nachkommen. Ebenso wahrscheinlich dürfte sein, dass auch immer wieder jemand vom Kuchen naschen möchte, ohne die erforderliche Qualität zu liefern. Daher werden mit steigender Undurchsichtigkeit des Anbietermarktes die Nachfrager verstärkt dazu übergehen, ausführliche Prüfungen der Kooperationspartner durchzuführen und ihrer

methodischen Professionalität, ihren Erfahrungen und der Stabilität und Reife der Persönlichkeiten vorzunehmen. Auch dadurch steigt der Druck auf Qualität und Performance der Anbieter.

### **5. Wachsende Kompetenz der Managemententwickler in den Unternehmen**

Vorstände und Geschäftsführer werden immer stärker von ihren internen Verantwortlichen für die Managemententwicklung erwarten, dass sie eine Beraterauswahl für Management Audits nach angemessenen Kriterien und profunder Sachkenntnis durchführen und/oder vorbereiten. Außerdem wird sich die Erkenntnis der Notwendigkeit immer mehr durchsetzen, internes Wissen über Führungskräfte und ihre bisherige Leistung in Management Audits einzubeziehen. Auch dafür wird man verstärkt auf den Beitrag interner Managemententwickler angewiesen sein, die eine solche Perspektive aktiv vertreten und auch methodischen Input liefern können. Schließlich kann ihre Rolle noch weiter gehen – und viele Beispiele zeigen, dass die Entwicklung in diese Richtung geht –, indem sie selbst aktiv an der Verfahrensgestaltung und -durchführung teilhaben: als Vermittler unternehmensspezifischer Perspektiven und Fragestellungen sowie als Einschätzer und Bewerter im konkreten Management-Audit-Verfahren.

### **6. Veränderung der Rolle des Beraters**

Berater werden immer weniger Management-Audit-Prozesse führen, in denen ein Unternehmen die Bewertung der Führungskräfte komplett an sie delegiert und ihnen in der Auswahl von Methoden und der Gestaltung der eigentlichen Prüfung völlig freie Hand lässt. Fast alle der bisher hier beschriebenen Trends haben Implikationen für die Kompetenzen der Berater. Insbesondere durch die Differenzierung von Zielsetzungen, durch die verstärkte Beteiligung interner Experten an der Verfahrensgestaltung und -durchführung sowie durch höhere Ansprüche an Methodenvielfalt und Methodenprofessionalität wird sich die Beraterrolle und werden sich auch die Anforderungen an die Berater verändern. Sie werden verstärkt Methodenexperten sein müssen, die erhebliches Know How in der Entwicklung konkreter, auf die jeweiligen Zielsetzungen abgestimmter Methoden einbringen. Sie müssen die Möglichkeiten und Grenzen unterschiedlicher Methoden kennen und passend einschätzen können. Sie müssen stärker moderierend agieren, Beurteilungsprozesse steuern und die Gruppendynamik innerhalb des Einschätzerteams im Griff haben. Sie müssen mit zunehmend selbstbewusst auftretenden Teilnehmern überzeugend und Akzeptanz sichernd umgehen. Dadurch wird insgesamt sowohl die fachliche Expertise als auch die Soziale und Persönliche Kompetenz höhere Ansprüche gestellt werden.

### **7. Follow-up entscheidet über den Erfolg**

Ob ein Management Audit ein Erfolg für das beauftragende Unternehmen ist oder nicht, wird maßgeblich dadurch bestimmt, ob systematische Follow-up-

Maßnahmen mit Kreativität und Einsatzbereitschaft entwickelt und konsequent umgesetzt werden. Follow-up bezieht sich dabei vor allem auf Maßnahmen der Managemententwicklung. Es müssen sehr individuelle Feedbackgespräche erfolgen, in denen heraus gearbeitet wird, welche Schritte sich für einen Teilnehmer konkret aus einem Management Audit ergeben: Was bedeutet es für seine weitere Karriere? An welchen Kompetenzen wird er arbeiten? Wie wird das Unternehmen ihn dabei unterstützen? Welche Meilensteine werden dabei gesetzt und wie wird der Erfolg dieser Entwicklung begleitend bewertet?

Im Hinblick auf Platzierungsentscheidungen ist vor allem eine schnelle und sehr konsequente, mit den Ergebnissen des Management Audits so weit wie möglich konforme Umsetzung der erfolgten Bewertungen erforderlich. Wenn Führungskräfte sich einem Audit unterziehen, erwarten sie zu Recht, dass die daraus sich ergebenden Schlüssen für die Besetzung von Schlüsselpositionen schnell und entschlossen umgesetzt werden. Ist das nicht der Fall, bieten sich zwei Erklärungen an: Das Management Audit taugt nichts, weil die Ergebnisse nicht überzeugen oder das Top Management hat Angst vor der eigenen Courage bekommen – beide Erklärungen schaden erheblich dem Ruf der Unternehmensleitung und diskreditieren für lange Zeit den Einsatz vergleichbarer Instrumente im Unternehmen.

## **8. Komplexere Methoden**

Insgesamt führen differenziertere Zielsetzungen und steigende Qualitätsanforderungen naturgemäß dazu, dass die einsetzbare Methodik vertieft und angereichert wird. Dabei besteht die Herausforderung weniger darin, immer neue und noch feinere Methoden zu entwickeln als darin, die verfügbare Methodenvielfalt konsequent für Management Audits zu nutzen und sich dabei von Stereotypen und Vorurteilen über Methoden wie psychologische Testverfahren, Simulationen oder Fallstudien zu lösen und auch die Beschränkungen der Interviewmethode oder des 360°-Feedbacks in diesem Kontext anzuerkennen (vgl. insgesamt zu diesem Thema Wübbelmann, 2001 und Wottawa, 2005).

## **9. Internationalisierung**

Je mehr Unternehmen international agieren und je größer das Bedürfnis wird, trotz der Vielfalt die eine solche Internationalität mit sich bringt, einheitliche Managementstandards und Führungsqualität sicherzustellen, desto mehr werden Management Audits im internationalen Kontext durchzuführen sein und um so mehr wird die Frage der einheitlichen Qualität dieser Durchführung zu beantworten sein. Das bezieht sich zum einen auf die Einheitlichkeit von Methoden, Bausteinen und Beurteilungsprozessen, zum anderen auf die Vergleichbarkeit der Professionalität und Methodenkompetenz der eingesetzten Berater. Für viele Beratungsunternehmen und ihre Auftraggeber stellen sich hier wichtige Anforderungen, die zunehmende Bedeutung erlangen werden.

## **Fazit**

Differenzierungen in den Zielsetzungen, Kompetenzentwicklung bei Managemententwicklern in den Unternehmen, steigendes Selbstbewusstsein von teilnehmenden Führungskräften, die zunehmende Praxis, Management Audits gemeinsam von externen Beratern und internen Kräften durchführen zu lassen sowie die voranschreitende Internationalisierung der Kontexte, in denen Management Audits durchgeführt werden, werden zu Entwicklungen führen, die vor allem höhere Qualitätsstandards realisieren und von den Beratern eine stärkere methodische Expertise sowie eine noch höhere Soziale Kompetenz und persönliche Reife verlangen werden.

## **Literatur**

- 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.
- Wübbelmann, K. (2005). Perspektiven für das Management Audit. In: K. Wübbelmann. Handbuch Management Audit. Göttingen: Hogrefe, S. 265-275.
- Wübbelmann, K. (2013). Team- und Kontext-Audits. In: W. Sarges (Hrsg.), Management Diagnostik (4. Aufl.). Göttingen: Hogrefe, S. 138-147.