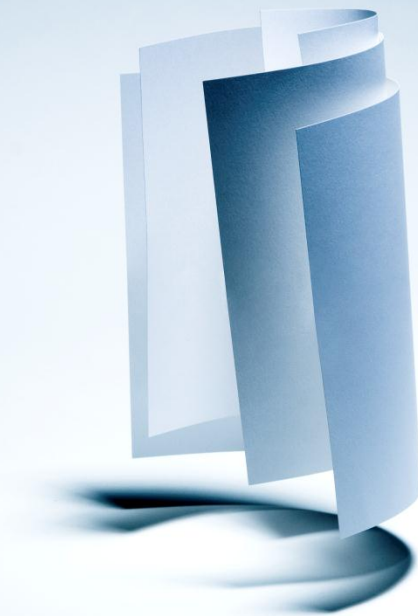


SONDERDRUCK



Thema: Business Review statt Management Audit

Einige kritische Anmerkungen zur heutigen Praxis und Darstellung unserer Alternative

Thema: Business Review statt Management Audit

Management Audits haben sich seit den neunziger Jahren rasant verbreitet. Allerdings mehren sich die kritischen Stimmen, was Objektivität, Transparenz und Praxisbezug der Methode angeht. Vielfach dominieren auch persönlichkeitsbezogene Attribute die „Eignungs“- Aussagen der Audits – das Fachliche kommt zu kurz. Hier eine unserer Kundenstimmen zu unserem Ansatz des „Business Review“:

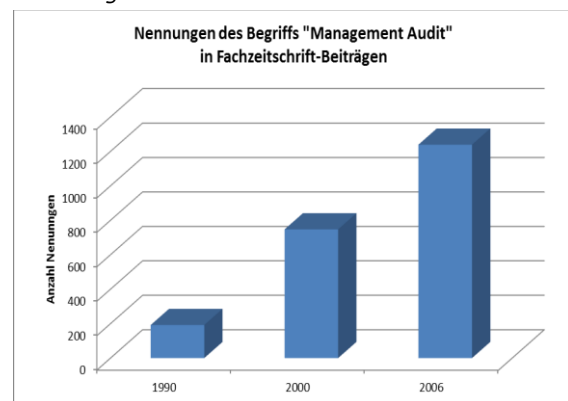
„...ein innovativer Ansatz, mit dem endlich auch einmal die Business Competence von Managern beleuchtet wird und nicht immer nur die Persönlichkeits-Aspekte, wie in den meisten anderen diagnostischen Verfahren.“

René Gawron, Chief Financial Officer, SQS Software Quality Systems AG

Die rasante Popularität der Management Audits

Mitte der neunziger Jahre tauchte der Begriff „Management Audit“ als Beschreibung der Vorgehensmethode zum ersten Mal auf und gelten als effektives Instrument zur Bewertung von Kompetenzen und Potenzialen von Führungskräften. Die Aufmerksamkeit, die dieser Ansatz seitdem erfahren hat, lässt sich – infolge fehlender systematischer Erhebungen über den Verbreitungsgrad – indirekt abschätzen, wenn man verfolgt (wie das Prof. Pelz von der FH Gießen-Friedberg getan hat), wie häufig der Begriff Management Audit in den vergangenen Jahren in Fachzeitschriften erwähnt wurde (Abbildung 1) - ein rasanter Anstieg.

Abbildung 1



Die Anwendungsbandbreite von Management Audits ist groß: Als Potenzialanalyse bzw. Auswahlverfahren nicht nur im Zusammenhang mit Akquisitionen und Fusionen, sondern auch zur Kompetenzbeurteilung der Führungsmannschaft bei gravierenden Veränderungsprozessen oder aber als Instrument der Nachfolgeplanung (Personalentwicklungsperspektive).

Die Auditierten werden vielfach nicht „abgeholt“

Ist es angemessen, erfahrene Führungskräfte auf Basis eines wie auch immer strukturierten, zweistündigen Interviews zu beurteilen, um ihr dann mitzuteilen, dass ihre Führungskompetenzen den zukünftigen Anforderungen nicht entsprechen? Wie fühlt es sich wohl für einen gestandenen Manager eines Finanzinstitutes, der das Privatkundengeschäft seit Jahren erfolgreich verantwortet, an, wenn er sich im Rahmen eines Management Audits in die Rolle eines „Leiter eines Baumarktes“ hineinversetzen soll und eine Strategieraufgabe zu bearbeiten hat? Was mag in dem promovierten Ingenieur mit 20-jähriger Berufserfahrung, Leiter der Konstruktion eines Maschinenbau-

Unternehmens, wohl wohl vorgehen, wenn ihm die Berater, Anfang 30, im Rahmen des Management Audit erläutern, dass er nun in den nächsten 30 Minuten eine Präsentation vorzubereiten hätte, die er anschließend „im Vorstand“ erläutern soll?

Unzufriedenheit mit dem Ansatz „Management Audit“

Die Beispiele ließen sich beliebig fortsetzen – im Ergebnis bringen sie auf individueller Erlebensebene das zum Ausdruck, was Unternehmensvertreter an Unzufriedenheit am Management Audit bemängeln: knapp 50% der befragten DAX Unternehmen rekla-

mieren einen stärkeren Praxisbezug der Methode (viele Audits gehen nicht auf die Unternehmensrealität ein), Praxiserfahrung der Auditoren (nicht nur Beratungserfahrung!), bessere Feedbacks und Berichte sowie insgesamt mehr Transparenz der Methode (Quelle: Befragung von 26 DAX Unternehmen, FH Gießen-Friedberg); die Kandidaten sollten wissen, wie die Audits ablaufen, was konkret erwartet wird und was mit den Ergebnissen geschieht – von einer angemessenen Behandlung der Auditierten ganz zu schweigen (hierzu kommen wir noch).

Zudem ist Kritik an der am meisten verwendeten Methode, dem Interview, zu üben: hier sind die „cleveren Geschichtenerzähler“ im Vorteil, nämlich diejenigen Manager, die die sogenannte PAR-Methode (Problemschilderung, Aktion und Resultat) durchschauen, nach denen die meisten ihre Interviews aufbauen. Die darauf fußenden Gutachten haben dann teilweise „horoskopische“ Qualität – so die Kritik in der bereits erwähnten Untersuchung.

Unser Ansatz

Wir beginnen mit zwei „berufsethischen“ Aspekten:

- Manager sind Menschen mit langjähriger Lebenserfahrung und einem hohen Wissensstand. Diese, ihre Stärke, ist in den Auditierungsprozessen mit zu berücksichtigen; die offensive Konzentration auf vorhandene Lücken, wie dies in vielen Audits geschieht, ist zu vermeiden.
- Manager sind erwachsene Menschen; sie besitzen gefestigte Werte, Einstellungen und Meinungen sowie ein gefestigtes Selbstbild. Der Respekt vor differierenden Auffassungen ist wichtig, was kritische Reflektionen nicht ausschließt.

Wir tragen diesen Überlegungen Rechnungen, indem unser Ansatz des „Business Review“ die Menschen dort abholt, wo sie stehen, nämlich in ihrer tagtäglichen Realität; d.h. wir diskutieren mit ihnen über ihr Geschäft, unterhalten uns selbstverständlich über ihre Berufsbiografie und verzichten auf Virtualisierung von Realität á la „Sie sind heute Leiter des Flughafens...“ und Gesprächssimulationen, die im übrigen nach unserer Erfahrung von den meisten gestandenen Managern auch als „Spielsituationen“ empfunden werden. Zudem halten wir es, ebenfalls gestützt auf unsere jahrzehntelange Erfahrung, für diagnostisch (und auch „ethisch“ nicht vertretbar, innerhalb von zwei oder drei Stunden eine angemessene und in ihrer Tragweite durchaus erhebliche Entscheidung zu verantworten.

Was machen wir also konkret, wie sieht unser Ansatz aus?

- Unsere Business Reviews dauern in der Regel 5-6 Stunden und werden von 2 lebens- und berufserfahrenen Beratern, einem Wirtschaftswissenschaftlicher und einem Psychologen, begleitet; diese Dauer vermittelt dem Kandidaten die ausreichende Ernsthaftigkeit in der Beschäftigung mit ihm und seiner Verantwortung und beugt somit, im Falle eines von den Teilnehmern nicht erwartetem Ergebnis, der Kritik vor, „dass sich niemand auf Basis eines zweistündigen Gesprächs eine seriöse Meinung über meine Aufgabe bilden kann“ (Teilnehmer-Zitat).
- Kein Manager geht unvorbereitet in eine Situation, von der er nicht weiß, warum er dort sein muss, was ihn erwartet und was genau er tun soll; daher legen wir Wert auf größtmögliche Transparenz im Hinblick auf die genannten Aspekte: für den Auftraggeber bedeutet dies, dass er sagen muss, warum sich seine Manager einem Business Review unterziehen müssen und was die Konsequenzen sind. Wir übermitteln unseren Gesprächspartnern 10 Tage vor Durchführung des Business Reviews eine Einladung, in der sehr dezidiert erläutert ist, was genau erwartet wird, auf was sich der Kandidat vorbereiten muss und wie der Tag zeitlich durchstrukturiert ist.
- Im Kern des Business Reviews steht dann auch eine Geschäftspräsentation, in der alle relevanten Daten und Fakten zur Entwicklung des Verantwortungsbereichs aufbereitet und Aussagen zur

strategischen Position getätigt sein müssen; zudem wird eine Erläuterung des Führungskonzeptes (und damit meinen wir nicht den Aspekt des „People Management“) gefordert.

- Nach dieser ca. einstündigen Präsentation erfolgt eine zwei- bis dreistündige „Disputation“, in der mit dem Kandidaten über seine Präsentation diskutiert wird – und zwar mit fachlichem Fokus und entlang der vom Auftraggeber zugrunde gelegten Kriterien (also bspw. Zukunftsgerichtetheit der Geschäftsausrichtung“, Strukturiertheit des Führungskonzeptes“ oder der „Personal Impact“ etc.).
- Eine Diskussion über die Berufsbiografie rundet das Review ab.

Der Nutzen

Unser Ansatz sorgt für hohe Akzeptanz bei allen Beteiligten, da wir über das konkrete Geschäft sprechen und somit – neben den persönlichkeitsbezogenen Aspekten – Aussagen über die (gemäß den zugrunde liegenden Bewertungskriterien) fachliche Kompetenz der Auditierten machen können.

Autor

Mario Lukié,
Managing Partner
managerberater, Köln

Kontakt:

mario.lukie@manager-berater.com

Dieser Artikel wurde verfasst von:



Mario Lukié
- Managing Partner -

Für Sie das Beste!

Wir verstehen Ihr Geschäft!

managerberater steht für die leidenschaftliche und hochqualifizierte Beratung von Organisationen und Führungskräften auf allen Ebenen. Wir bauen auf einen langjährigen Erfahrungshintergrund und eine ausgewiesene Expertise in der Logistikbranche.

Wir arbeiten lösungsorientiert!

Mit dem besonderen Beratungsansatz - Für Sie das Beste - entwerfen wir für Ihr Unternehmen passgenaue Lösungen: Den Erfolg dieses Ansatzes bestätigen Kunden, die auf unser gemeinsames Know-how vertrauen. Fachexpertise, Professionalität und persönliche Führungserfahrung in der Wirtschaft sind die Bausteine, aus denen wir Mehrwerte für unsere Kunden schaffen.

Wir entwickeln Vorsprung!

- Mit unseren Methoden aus **Potenzialanalysen, Personalentwicklung, Projektmanagement** und **Prozessberatung** liefern wir Ihnen das Handwerkzeug, um Ihre Ressourcen optimal und effizient einzusetzen.
- Wir unterstützen Sie kompetent und zuverlässig in allen Phasen von **Veränderungsprozessen**.

Sollten Sie nähere Informationen zu uns und unserem Leistungsportfolio wünschen, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme. Gern stehen wir Ihnen für ein vertiefendes Gespräch zur Verfügung!