

Jenseits des Interviews: wie Management-Audits valider werden können

In der Folge von Fusionen oder bei der Neuausrichtung der Strategie setzen Unternehmen häufig auf die Beurteilung ihrer Führungskräfte durch ein Management-Audit. Dabei gibt es bei Vorbereitung und Durchführung einige Fragen und Diskussionspunkte, die oft nicht bedacht werden.

Ein mittelständisches, inhabergeführtes Unternehmen (ca. 1,5 Milliarden Euro Umsatz, 14 000 Mitarbeiter) mit herausragender Positionierung im europäischen Markt sieht sich mit neuen Herausforderungen konfrontiert und beauftragt deshalb ein Management-Consulting-Unternehmen. Das analysiert zunächst die aktuelle Strategie und überarbeitet sie gemeinsam mit dem Inhaber und der Geschäftsleitung. Es werden wesentliche Kernprozesse (vor allem der Innovationsprozess) bewertet, redefiniert, und die Aufbauorganisation wird an wesentlichen Stellen neu definiert. So stellt die weitere Internationalisierung vor allem die Führungskräfte vor neue und andere Herausforderungen. Die relevanten Anforderungen werden in einem neuen Kompetenzmodell abgebildet, anhand dessen 15 Führungskräfte der ersten und 65 Manager der zweiten Führungsebene im Rahmen eines Management-Audit-Projektes beurteilt werden. Aus den Ergebnissen werden individuelle und unternehmensspezifische Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet, und ihre Umsetzung wird mit den Führungskräften vereinbart. Neben der Analyse der individuellen Kompetenzen werden die einzelnen Funktionen hinsichtlich ihrer Wertigkeit (orientiert am individuellen Wertschöpfungsbeitrag) in einem Rating dargestellt und dabei externe Vergü-

tungs-Benchmarks berücksichtigt. Ein stärker leistungsförderndes Performance-Management-System – dem das Kompetenzmodell als Beurteilungsgrundlage dient – wird eingeführt.

Unterschied Management-Audit und Einzel-AC: oftmals ein fließender Übergang

Dieses Szenario repräsentiert eine häufige Konstellation, in der Management-Audits durchgeführt werden (von „Audit“ spricht man in diesem Kontext nur im deutschsprachigen Europa; international heißt es „Appraisal“). Andere Anlässe für Management-Audits finden sich bei Post-Merger-Prozessen, bei denen Personal-Reallokationen über ein neutral-unvoreingenommenes, externes Feedback unterstützt werden.

Beim „Audit“ gibt es zwei Definitionen. Eine bezieht sich auf die Zielsetzung von Management-Audits und geht im Unterschied zu individualdiagnostischen Verfahren wie etwa Einzel-Assessments davon aus, dass eine Gruppe von Führungskräften – oft aus einer Organisationseinheit – beurteilt wird. Die zweite Definition reflektiert den methodischen Zugang: Während andere Assessment-Verfahren stärker multimethodal sind und insbesondere Verhaltenssimulationen (dann häufig despektierlich „Rollenspiele“ genannt) beinhalten, fokussieren Management-Audits stärker auf einen gesprächsgestützten Zugang mit teilstrukturierten Interviews. Werden dann – und dies ist im Sinne der Validität sinnvoll – weitere Bausteine, wie etwa Fallstudien, zur individuellen Bearbeitung integriert, ist der Übergang zum Einzel-Assessment nur noch graduell.

Kompetenzmodell: generisch oder unternehmensspezifisch entwickelt?

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein Management-Audit ist das zugrunde liegende Kompetenzmodell beziehungsweise Anforderungsprofil. Grundsätzlich finden sich in der Praxis dabei zwei unterschiedliche Zugänge: Bei dem einen wird dem Audit ein generisches, standardisiertes Kompetenzmodell zugrunde gelegt (welches oft ein externes Beratungsunternehmen zur Verfügung stellt). Dieser Ansatz wird häufig mit dem Argument vertreten, dass die zu beurteilenden Konzepte dieses Modells den Führungserfolg bedingen beziehungsweise vorhersagbar machen. Untermauert wird die Argumentation damit, dass



*Christoph Aldering,
Diplom-Psychologe,
Mitglied der Geschäftsleitung
und Partner
Kienbaum Management
Consultants GmbH, Düsseldorf
christoph.aldering@kienbaum.de*