



**Level M**  
**Gutenbergstr. 2**  
**D-48145 Münster**  
**Fon +49 251 | 36965**  
**Fax +49 251 | 36962**  
**Kontakt@LevelM.de**  
**www.LevelM.de**

## **MANAGEMENT AUDIT- WAS IST DAS?**

von KLAUS WÜBBELMANN

## Management Audit – was ist das?

*Ob ein konkretes Verfahren der Potenzialeinschätzung Management Audit oder anders genannt wird, hängt letztlich vom Gutdünken desjenigen ab, der das Verfahren benennt. Typischer Weise wird er es Management Audit nennen, wenn die Zielgruppe hierarchisch hoch angesiedelt ist, wenn eine große Anzahl von Manager zu bewerten ist, der Anlass dafür ein tief greifender Veränderungsprozess im Unternehmen ist und die Methode sich im Kern auf Einzelinterviews stützt. Darüber hinaus erscheint es als reine Geschmackssache, ob vom Audit, vom Appraisal oder vom Review gesprochen wird. Diese Begriffe bezeichnen in der Regel absolut vergleichbare Prozesse der Potenzialeinschätzung für Manager.*

Die Sprachwissenschaft kennt das Konzept der „Semantischen Wolke“. Eine semantische Wolke besteht aus Knotenpunkten, die jeweils ein Themengebiet repräsentieren sowie aus Verzweigungen, die die Beziehungen zwischen den Themengebieten darstellen. Das Kernthema bzw. der Suchbegriff ist zentral dargestellt und um ihn herum verästeln sich die dazugehörigen Themengebiete.

Die Semantische Wolke des Begriffs Management Audit dürfte Beziehungen zu einer sehr großen Zahl von sehr eng verwandten Begriffen aufweisen und könnte folgendermaßen aussehen:



Semantische Wolke des Begriffs Management Audit

Mit dem Terminus „Management Audit“ nahezu synonym verwendet werden die Begriffe „Management Appraisal“, „Management Review“, „Management Evaluation“ (allerdings seltener). Der Bedeutungskern ist in etwa: „Bewertung von Führungskräften im Hinblick auf ihr Potenzial für zukünftige Anforderungen und Aufgaben durch externe Berater mit Hilfe definierter Methoden“. Von Management Assessment oder Einzel-Assessment, auch von Management Potenzial Analyse spricht man in sehr ähnlicher Weise. Typischer Weise verbindet man mit diesen Begriffen eine größere Vielfalt und Komplexität in der Methode. Neben Interviews wird man hier Fallstudien, Simulationen, ggf. auch Testverfahren erwarten. Das Assessment Center unterscheidet sich dadurch von allen anderen Formen, die bisher genannt wurden, dass es ein Gruppenverfahren ist, bei dem mehrere Kandidaten unterschiedliche Aufgaben und/oder Übungen absolvieren und dabei zumindest in einigen dieser Aufgaben bzw. Übungen von mehreren Beobachtern bewertet werden. Interviews gehören nicht zwingend zum Repertoire des Assessment Centers, sehr häufig aber Testverfahren und Simulationen sowie Fallstudien.

Ich spreche in der Folge nur vom Management Audit, da die Begriffe aber mehr oder weniger synonym verwendet werden, gilt das Gesagte auch für Management Appraisal und Management Review. Vom Management Audit spricht man in der

Regel, wenn man eine oder mehrere der folgenden Besonderheiten sieht und/oder zum Ausdruck bringen möchte.

Die besondere Zielgruppe

Zielgruppe des Management Audits sind typischer Weise Führungskräfte der oberen Hierarchieebenen, also nicht das untere und seltener das mittlere Management. Wenn Leiter von Unternehmenseinheiten, Geschäftsbereichsleiter, Manager von Niederlassungen oder Regionen etc. zu evaluieren sind, wird man eher von einem Management Audit sprechen als einen der anderen hier schon genannten Begriffe zu verwenden – was man faktisch noch vor etwa 10 Jahren allerdings durchaus getan hat, weil zu dem Zeitpunkt der Begriff des Management Audits noch nicht die heutige Verbreitung gefunden hatte.

Hinter dieser Entwicklung steht sicherlich auch das Bedürfnis, Top Managern auch im Kontext einer Potenzialeinschätzung zu signalisieren, dass man für sie etwas Besonderes vorsieht, das ihrem Status in der Organisation entspricht. Eine solche Sprachregelung hat viele Vorteile: Man kann betroffenen Managern besondere Wertschätzung signalisieren, sie ihres bereits erreichten Status' vergewissern und ihre Bereitschaft, sich einem solchen Verfahren zu stellen, steigern. Man kann sich methodisch neu positionieren, ist nicht an methodische Standards gebunden, die bspw. mit dem Begriff des Assessments eher verbunden sind und hat dadurch mehr Freiheiten. Aus Beratersicht hat man so ein neues Produkt geschaffen, das man angesichts der Zielgruppe als besonders hochwertig darstellen und für das man einen höheren Preis durchsetzen kann.

Neben dem hierarchischen Niveau der Zielgruppe wird man auch dann eher von Management Audit sprechen, wenn es nicht um die Bewertung von einigen wenigen oder nur einzelnen Führungskräften geht, sondern wenn ganze Führungsebenen eines Unternehmens oder alle Manager eines Unternehmensteils einer Bewertung unterzogen werden sollen, wenn es also einen einmaligen größeren Prozess der Evaluation gibt, in den eine größere Zahl von Führungskräften einbezogen wird.

Trotz dieser Erfahrungswerte muss gesagt werden, dass hier und da auch Einzelfallbewertungen von Führungskräften oder auch Evaluationen auf dem Niveau des mittleren Managements als Management Audit bezeichnet werden – aber dieses ist nicht die Regel. Umgekehrt werden auch größere Gruppen von Führungskräften geprüft, ohne dass man von einem Management Audit, Appraisal oder Review spricht – allerdings auch dieses seltener.

#### Der besondere Anlass

Typischer Weise wird eher von Management Audits gesprochen, wenn die Bewertung von Führungskräften im Kontext von Veränderungsprozessen geschieht, die das Unternehmen insgesamt oder ganze Unternehmensteile betreffen. Die Heimat des Begriffs liegt im Kontext von Mergers & Acquisitions. Wo Unternehmen verkauft bzw. gekauft werden, wo Unternehmen fusionieren, wird eine Überprüfung des Managements in der Folge häufig notwendig. Hier spricht man fast immer von Management Audits, findet selten andere Bezeichnungen. Das geht einher mit dem oben zur Zielgruppe Gesagten, denn häufig ist unter den Rahmenbedingungen komplexer Integrationsprozesse und Restrukturierungen ein profundes Wissen über die Managementkompetenzen größerer Gruppen von Managern und typischer Weise von Managern höherer Hierarchieebenen eine sehr bedeutsame Entscheidungsgrundlage, um mit den richtigen Führungskräften die gewünschten Erfolge erzielen zu können.

#### Die besondere Methode

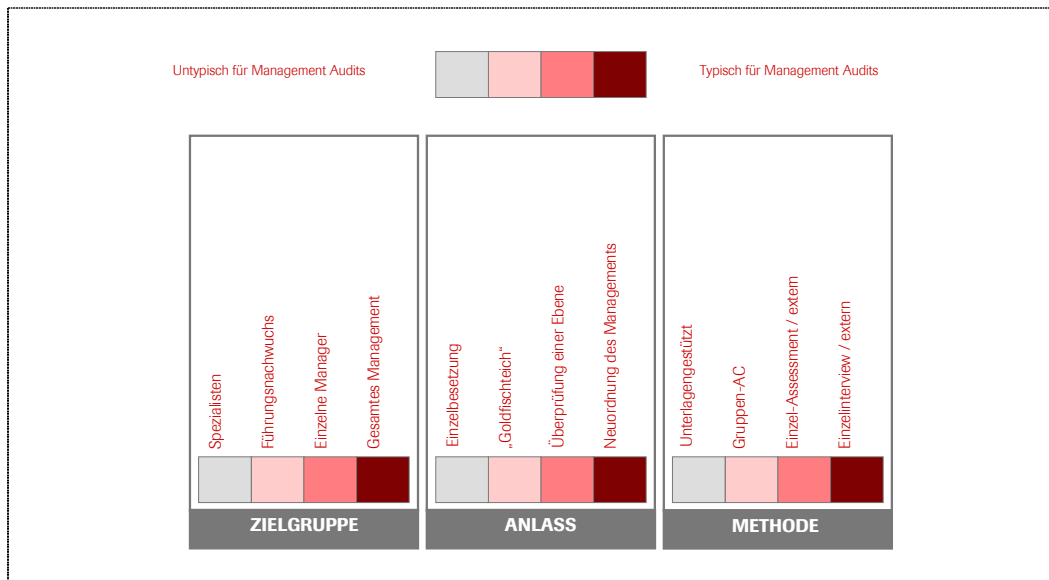
Management Audits sind traditionell eher durch eine reduzierte und auf die Kompetenzen der durchführenden Berater zugeschnittene Methode gekennzeichnet. Ursprünglich wurde in Management Audits vorrangig auf das ausführliche persönliche Interview, in der Regel eher unstrukturiert und nicht standardisiert, gesetzt. Neben dem „Vorteil“, dass dieses Vorgehen vom durchführenden Berater keine besondere Methodenkompetenz verlangte und so sehr schnell sehr viele Berater sich für befähigt erklären konnten, Management Audits durchzuführen, reduzierte dieses Vorgehen die Schwellenängste vieler Führungskräfte und kam der vor allem in gehobenen Managementebenen verbreiteten Auffassung entgegen, langjährige Berufserfahrung mache tiefer gehende Analysen von Eigenschaften und Fähigkei-

ten hinfällig. Das statusorientierte Selbstbild von oberen Führungskräften wurde bestätigt und das Management Audit konnte aufgrund dieser Positionierung als Einschätzungsinstrument auf höheren Führungsebenen leichter etabliert werden als andere Verfahren, die weniger in methodischer Hinsicht gegenüber den Selbsteinschätzungen von oberen Führungskräften weniger kompromissfähig erschienen.

Die Entwicklung in den vergangenen Jahren allerdings hat diese methodische Engführung bereits ansatzweise überwunden. Es bleibt bei der Dominanz des Interviews als zentraler Methode, allerdings sind die Interviewtechniken inzwischen häufig verbessert, indem strukturierte und (teil-)standardisierte Interviews geführt werden und von Auftraggebern mehr Wert auf die methodische Expertise in der Interviewführung gelegt wird. Zudem integrieren sehr viele Berater weitere Methoden in das Management Audit. Das sind zum Beispiel das Einholen von Referenzen, die Durchführung von 360° Feedbacks, die Ergänzung des Beratereindrucks um das Bild des Vorgesetzten oder die Erweiterung um Methoden der psychologischen Diagnostik wie Persönlichkeitsinventare, Testverfahren, Fallstudien und Simulationen. Durch diese neuere Entwicklung wird die Methode immer weniger zu einem differenzierenden Merkmal für die Frage, ob etwas als Management Audit bezeichnet wird oder nicht.

Immer jedoch sind Management Audits Einzelverfahren. Der betroffene Manager wird nicht in die Situation gebracht, mit Kollegen gemeinsam an Aufgabenstellungen zu arbeiten und dabei bewertet zu werden. Allerdings unterscheidet dieser Aspekt Management Audits nur von Gruppenverfahren wie dem Assessment Center, nicht aber von anderen Einzelverfahren, etwa dem Einzel-Assessment.

Die folgende Grafik veranschaulicht die dargestellten Differenzierungen.



Wann spricht man vom Management Audit? Quelle: Wübbelmann, K. (2005).  
Handbuch Management Audit, Göttingen: Hogrefe. S. 20

## Fazit

Bei näherem Hinsehen erscheinen Management Audit, Management Appraisal, Management Review, aber auch Einzel-Assessment oder Management Assessment allesamt als Formen der Potenzialanalyse oder Potenzialeinschätzung. Immer geht es um die Einschätzung von Fähigkeiten und Eigenschaften einzelner Menschen für die Übernahme bestimmter Rollen in Organisationen und diese Einschätzung erfolgt in der Regel im Hinblick auf neue Aufgaben und Anforderungen.

Ob ein konkretes Verfahren der Potenzialeinschätzung Management Audit oder anders genannt wird, hängt letztlich vom Gutdünken desjenigen ab, der das Verfahren benennt. Typischer Weise wird er es Management Audit nennen, wenn die Zielgruppe hierarchisch hoch angesiedelt ist, wenn eine große Anzahl von Manager zu bewerten ist, der Anlass dafür ein tief greifender Veränderungsprozess im Unternehmen ist und die Methode sich im Kern auf Einzelinterviews stützt. Dar-

über hinaus erscheint es als reine Geschmackssache, ob vom Audit, vom Appraisal oder vom Review gesprochen wird. Diese Begriffe bezeichnen in der Regel absolut vergleichbare Prozesse der Potenzialeinschätzung für Manager.