

Karriere:

Das Testen der BESTEN

Ziele und Vorgehen des Management Audits
... mehr dazu unter: www.baumgartner.de



"Management Audits schaffen einen raschen und systematischen Überblick über das im Unternehmen vorhandene Managementpotenzial."

Ralf H. Kleb,
Geschäftsführender Partner
Baumgartner & Partner
Unternehmensberatung

Kontakt: 20095 Hamburg, Kurze Mühren 13, Tel: (040) 28 41 64 – 23

MONEYSERVICE

Manager-Wettlauf:
Wer schafft es auf
den Chefsessel?
Immer mehr Unter-
nehmen testen
das Potenzial ihrer
Führungskräfte



Karriere

Das Testen der Besten

Vor der Beförderung warten auf Führungskräfte immer häufiger Management-Audits. Was verlangt wird und wie man besteht

Haben Führungskräfte aus Staatsbetrieben das Zeug, auch Firmen in der freien Wirtschaft zu leiten? Vor dieser Frage stand Mitte der 80er-Jahre die argentinische Regierung. Mehrere ihrer Unternehmungen sollten in private Gesellschaften überführt werden. Auf der Suche nach einem geeigneten Instrument zur Bewertung der Managerfähigkeiten wurde die Personalberatung Egon Zehnder (EZI) kontaktiert. Heraus kam das „Management Audit“ oder auch „Appraisal“ – die Prüfung für die höheren Führungskräfte-Weihen.

Seit Mitte der 90er-Jahre müssen sich auch deutsche Manager in Audits beweisen. In jedem dritten deutschen Unternehmen wird das Potenzial der Top-Manager systematisch geprüft, schätzt Ralf Kleb, geschäftsführender Partner der Unternehmensberatung Baumgartner & Partner. Allein EZI hält im Jahr weltweit rund 5000 Audits ab, die meisten davon in Großbritannien und Deutschland. Magnus Graf Lambsdorff, EZI-Partner und Ko-

„Wenn Audits anstehen, weiß man, dass Manager Federn lassen werden“

Edmund Mastiaux,
Managementberater
in Bonn



ordinator der weltweiten Management-Appraisal-Gruppe, sieht in nächster Zeit die 8000er-Marke erreicht.

Satte 3000 bis 8000 Euro je Kandidat lassen sich Unternehmen den Managercheck kosten. Eine mögliche Fehlbesetzung käme um ein Vielfaches teurer, so die Rechnung. Die Anlässe für Audits sind vielfältig. Vor Fusionen, Aufkäufen, strategischen Neuausrichtungen, Umstrukturierungen oder auch vor der Besetzung von Schlüsselpositionen müssen die erste und zweite Managementebene – in Großunternehmen sogar die dritte – mit einer Potenzialbewertung rechnen.

Im Teststress. Führungskräfte werden sich künftig immer häufiger auf Evaluationen ihrer Fähigkeiten einstellen müssen. Bis zu drei Assessment-Center in einem Unternehmen prophezeit Christian Zielke, Professor für Personalmanagement an der Fachhochschule Gießen-Friedberg. Am ersten nehme man als Uniabsolvent teil, um überhaupt an einen begehrten Job zu kommen. Das zweite ein paar Jahre später diene zur Auswahl der Kandidaten für den Pool der „High Potentials“. Im dritten Schritt, dem Audit, gehe es schließlich um den Aufstieg an die Spitze.

Dabei greifen die Unternehmen in der Regel auf die Hilfe von externen Personalberatern zurück, die über Erfahrung

Wachsam sein und Stärken zeigen

Ratschläge für Audit-Teilnehmer vom Diplompsychologen und Celidon-Consulting-Geschäftsführer Peter Friederichs

- Erfragen Sie das Ziel, die Vorgehensweise, die Inhalte sowie die Kriterien für die Teilnehmerauswahl und die Bewertungskriterien eines Audits im Voraus.
- Betrachten Sie die Prüfung als eine für Sie **professionelle Aufgabe**, und gehen Sie mit derselben Einstellung heran, mit der Sie auch sonst herausfordernde Projekte meistern.
- Halten Sie während des Audits einen guten Kontakt zu den Interviewern; bleiben Sie offen für überraschende Fragen. Achten Sie insbesondere auf versteckte Hinweise oder **Mutmaßungen der Interviewer** über Ihre Aussagen, und greifen Sie diese auf. Daran

erkennen Sie bereits, welche Meinung sich über Sie bildet.

- Beachten Sie die Rollenverteilung der Interviewer („guter Cop/schlechter Cop“), und lassen Sie sich **nicht provozieren**. Achten Sie auf ein angemessenes Verhältnis von eigenen Redezeiten zu denen der Interviewer. So bleiben Sie wachsam für neue Fragestellungen.
- Bereiten Sie sich auf das Audit vor, indem Sie sich in der einschlägigen Literatur (z. B. „Management Audit“ von Walsh/Weber oder „Management Audit. Unternehmenskontext, Teams und Managerleistung systematisch analysieren“ von Klaus Wübbelmann) darüber informieren, welche verschie-

denen Varianten und welche Kriterien existieren. Zentrales Thema sind in der Regel Fragen zu strategisch-unternehmerischem Handeln, Führungskompetenz, **Vertriebskompetenz** und Persönlichkeitskompetenz.

- Analysieren Sie Ihren bisherigen Job, definieren Sie Ihre bewiesenen Stärken, und überlegen Sie sich dazu gute, **lebendige Beispiele**.
- Machen Sie eine Analyse der neuen Herausforderungen, die auf Sie zukommen, und versuchen Sie die neuen Anforderungen durch Ihre Stärken zu untermauern.
- Zeigen Sie im Audit Reflexionsfähigkeit, und produzieren Sie sich **nicht als „Supermann/frau“**. Stellen Sie Ihre Schwächen als Verbesserungspotenziale dar, und kokettieren Sie nicht mit ihnen.

im Umgang mit Top-Managern verfügen. Sie garantieren eine Prüfung nur nach Leistung ohne jeden firmenpolitischen Einfluss. Ein festes Schema gibt es dabei nicht. „Jeder ist frei. Es gibt keine Vorschriften“, sagt Edmund Mastiaux vom Zentrum für Management- und Personalberatung in Bonn. Überprüfung der Performance-Daten der letzten Jahre, 360-Grad-Feedback, Selbsteinschätzung, Rollenspiele, Gruppendiskussionen oder Stresstests – alles geht.

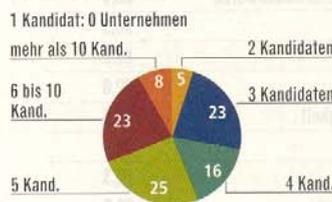
Im Zentrum eines Audits stehen jedoch immer Interviews, in denen der Proband über mehrere Stunden Rede und Antwort stehen muss, in der Regel einem erfahrenen Berater und einem Psychologen. Meist orientieren sich die Fragen des Expertenduos am Werdegang der Führungskraft und sollen Aufschluss darüber geben, wie es um Entscheidungsstärke, Leadership-Fähigkeiten, konzeptionelle Kompetenz und das strategisch-unternehmerische Denken steht. Manchmal bohren die Fragen aber noch tiefer, um etwa die Wertvorstellungen aus dem Elternhaus zu Tage zu fördern oder zu ergründen, wie sich der Manager in dunklen Stunden seines Jobs schlug.

Bei den intensiven Gesprächen kommen Führungskräfte schnell ins Straucheln, weiß Peter Friederichs, Chef von Celidon Consulting in Kirchheim bei

Reichlich Kandidaten

Mehr als die Hälfte aller Unternehmen prüft **fünf und mehr Bewerber**, ehe ein Führungsjob vergeben wird.

So viele Kandidaten ziehen Unternehmen in Betracht, um eine mittlere Führungsposition zu besetzen in Prozent

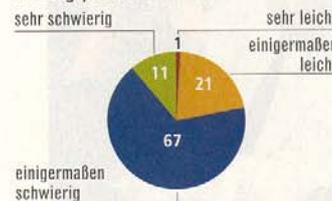


Quelle: DDI

Schwierige Suche

Mehr als **drei Viertel** aller Unternehmen tun sich schwer, geeignete Führungskräfte zu finden.

Wie Unternehmen die Suche nach qualifizierten Kandidaten für Führungspositionen einschätzen in Prozent



Quelle: DDI

München und bis 2001 Konzernbereichsleiter für Personalentwicklung bei der Hypo Vereinsbank. Seine Beobachtung: „Viele Manager, die schon lange im Job sind, können sich innerlich nicht richtig auf die Prüfungssituation einstellen und sind nicht präsent. Das Selbstmarketing fällt dann schwer, genau das wird aber verlangt.“ Im Audit steht vor allen Dingen die Persönlichkeit auf dem Prüfstand. Keine Rolle dagegen spielt das Fachwissen. „Wir gehen davon aus, dass jeder Manager, der die obersten Stufen erreicht hat, darüber verfügt“, so EZI-Mann Lambsdorff.

Sind Gespräche und Prüfungen abgeschlossen, geben die Berater ihre Eindrücke an den Auftraggeber weiter: Wer erfüllt die an ihn gestellten Anforderungen, bei wem ist vor den höheren Aufgaben noch Personalentwicklung nötig, oder – im schlimmsten Fall – wer muss das Unternehmen verlassen?

Unabhängig werten. Audit-Kritiker sehen die Gefahr, dass Berater möglicherweise unbeabsichtigt ein im Vorfeld mit dem Auftraggeber besprochenes Ergebnis produzieren. „Von einem Externen kann man aber erwarten, dass er sich einen unabhängigen Blick bewahrt“, so Jürgen Deters, Professor an der Universität Lüneburg. Deshalb sollte im Vorfeld zusammen mit der Geschäftsführung ▶

„Vielen Managern fällt Selbstmarketing schwer. Genau das wird im Audit aber verlangt“

Peter Friederichs,
Geschäftsführer von
Celidon Consulting



das exakt auf die Firma zugeschnittene Anforderungsprofil festgelegt werden. Auf keinen Fall aber dürften sich die Vorgesetzten vor der Prüfung gegenüber dem Interviewer zu einzelnen Kandidaten äußern.

Erst testen, dann feuern? Sinn und Zweck des Audits werden sehr unterschiedlich diskutiert. Magnus Graf Lambsdorff betrachtet das Audit als „Instrument zur Führungskräfteentwicklung, das keinen Schrecken hervorrufen muss“.

Allenfalls bei drei Prozent passe die Position nicht zur Person. Derselben Meinung ist auch Baumgartner-Partner Kleb: „Um Führungskräfte zu entlassen, gibt es weniger aufwändige Methoden.“ Experte Mastiaux dagegen glaubt, dass das Audit oft Mittel ist, um zum Beispiel vor Fusionen Führungsebenen personell auszulüften: „Da weiß man, dass Federn gelassen werden“, so sein Eindruck.

Wissenschaftler Zielke ist überzeugt, dass es beim Audit für die Auftraggeber

nur um eines geht: „Zu erfahren, welche Führungskräfte für ein Unternehmen nötig sind, um die nächsten drei bis fünf Jahre gut zu überstehen. Wer soll rein, und wer muss raus?“ Er beobachtet auch einen neuen Trend zu versteckten Audits, die etwa als Weiterbildung getarnt werden, jedoch auch ein Gespräch mit einem Psychologen einschließen.

In den meisten Fällen wird ein Audit aber einige Wochen zuvor angekündigt. Damit die Probanden nicht mauern und ihre Persönlichkeit verstecken, ist allen seriösen Beratungsunternehmen an größtmöglicher Transparenz im Vorfeld gelegen. Bei Egon Zehnder International etwa werden die Manager bei einem sogenannten Kick-off-Meeting über die verwendeten Analysetechniken informiert.

Grenzen der Vorbereitung. Trotz Vorwissen bleibt die Vorbereitung auf ein Audit dennoch knifflig (s. Kasten S. 59). Edmund Mastiaux ist überzeugt: „Man kann sich nie auf alle Fragen einstellen. Es bleibt eine Überraschung, wie ein Audit abläuft.“ Celidon-Chef Friederichs rät in jedem Fall, Bücher zum Thema zu lesen und mit Kollegen zu sprechen, die bereits geprüft wurden. Zielke empfiehlt, die mittelfristige Entwicklung des Arbeitgebers zu analysieren. Steht ein Abbau bevor, oder befindet sich die Firma auf Expansionskurs? Je nach Richtung sind unterschiedliche Führungspersönlichkeiten gefragt.

Weitere Überlegungen sollten der Managementspitze gelten. Sind dort eher knallhart kalkulierende Controller oder Manager mit Visionen vertreten? Der Auftritt beim Audit sollte sich dann daran orientieren, wie die oberste Ebene tickt – frei nach dem Motto „Gleich und Gleich gesellt sich gern“. Experte Zielke rät zudem, etwa 30 Problemlösungsfälle aus der Vergangenheit intensiv zu durchdenken, um beim Stichwort „Entscheidungskompetenz“ mit mehreren positiven Beispielen aufwarten zu können.

Schließlich kann es auch hilfreich sein, die Interviewsituation vor einer Videokamera zu proben und den internen Kollegenkreis zu briefen, der oft von den Personalberatern nach den Eigenschaften des Vorgesetzten befragt wird. Doch auch die beste Vorbereitung stößt an Grenzen, glaubt Zielke: „Das Audit können Sie vielleicht knacken, die Probezeit in der neuen Position allerdings nicht.“ ■

JULIANE LUTZ

Was Führungskräfte erfolgreich macht

In ihrem Leadership Forecast 2003/2004 befragten die Managementberater von Development Dimensions International Führungskräfte nach den zentralen Kompetenzen, auf denen der Erfolg ihrer Arbeit ruht. Klarer Favorit: die Offenheit für Veränderungen.	Eigenschaft	Häufigkeit der Nennung in %
	Flexibilität/Offenheit für Veränderungen	89,5
	Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel einchwören	86,4
	richtige Entscheidungen treffen	86,3
	klare Kommunikation	85,9
	effektives Zeitmanagement	82,6
	kontinuierliches Lernen/Lernfähigkeit	81,5
	Kundenbindung aufbauen	79,4
	Netzwerke knüpfen	79,3
	Probleme analysieren und verstehen	78,6
	Stressfestigkeit	78,5

Quelle: DDI

Managnachwuchs:
Flexibilität und Begeisterungsfähigkeit sind gefragt

