

Management Audits: Was liefern sie und was zählt dabei

Lothar Helger, Diplom-Psychologe und Senior Partner der SAAMAN AG

In der Entscheidung für ein Verfahren und einen Anbieter ist nicht selten unternehmensseitig eine große Skepsis und Unsicherheit zu überwinden. Wie kann ein Externer, womöglich noch Branchenfremder, womöglich noch Psychologe und nicht Kaufmann oder Ingenieur, in der begrenzten Zeit von maximal einem Tag mit seinen Methoden schwerwiegende Entscheidungen, die er in einer untypischen Situation eruiert, unterstützen?

Um den Mehrwert und die Leistung des Management Audits zu verstehen, soll das gesamte Auditverfahren zunächst von den Ergebnissen her rückwärts betrachtet werden. Danach schauen wir auf den vorgelagerten Prozess und betrachten, wie und durch was die Resultate erzielt wurden.

Schriftlicher Ergebnisbericht

In der finalen Ergebnisbesprechung wird dem Auftraggeber der schriftliche Bericht zum Audit erläutert. Das kann ein Einzelfall sein oder eine ganze Managementebene, die in einem Projekt bewertet wurde. Der Bericht schließt mit einer klaren Empfehlung zu der Fragestellung des Auftrages ab. Diese können Auswahl, Platzierung, Standortklärung, Entwicklung und Potenzialfragen in ganz unterschiedlichen Kontexten sein: Umorganisationen, Änderungen in Strategie und Geschäftsmodell, Wachstum, Abbau, M&A u.v.m. Zudem werden die Handlungs- und Entwicklungsfelder des bewerteten Kandidaten markiert und konkrete Maßnahmen empfohlen.

Prognose

Der eigentliche Mehrwert des Auditergebnisses für den Auftraggeber liegt in der Prognose der künftigen Leistung, des Verhaltens und damit dem Wertbeitrag für das Unternehmen. Der professionelle Diagnostiker geht also über die differenzierte Beschreibung und Erklärung der Teilnehmer im Audit hinaus. Um das zu können, braucht es sowohl das tiefere Verständnis der Situation des Unternehmens als auch das gesicherte Wissen hinsichtlich der Kompetenzen und ihrer Konfigurationen, die einen Manager und damit das Unternehmen erfolgreich machen werden. Heute und in Zukunft. Konkret bezogen auf den einzelnen Fall des jeweiligen Auditierten für genau dieses Unternehmen.

Kompetenzmodell

Die Basis für die Messung und Bewertung stellt ein zuvor erarbeitetes Kompetenzmodell dar. In das Kompetenzmodell werden im Dialog mit dem Auftraggeber die kritischen Dimensionen aus folgenden Bereichen beschrieben: Management, Führung, Kommunikation, Interaktion, Kundenmanagement, Motivation und Werte. Ca. 10-20 Dimensionen werden im Verfahren explizit bewertet und beschrieben. Die Praxis zeigt, dass nur wenige Unternehmen über ein für ein Audit direkt einsetzbares Kompetenzmodell verfügen. Die genauere Trennschärfe, Messbarkeit, Bedeutung der Begriffe und die Dimensionierung bedarf oft der Feinarbeit des Diagnostikers.

Vor dem eigentlichen Audit und der Aufstellung des Kompetenzmodells steht in der professionellen Herangehensweise das Verstehen der konkreten und künftigen Unternehmenssituation. Wo steht man? Wo will man hin und was wird von den zu Bewertenden erwartet? Der Diagnostiker führt dabei immer wieder die Fragen in Richtung der damit verbundenen Kompetenzen aus den Bereichen wie z. B. Analyse, Strategie, Umsetzung, Veränderung, Führung, Konfliktmanagement, Selbstmanagement, sowie Persönlichkeit, Werte, Organisationskultur. Je mehr die initiale und künftige Situation aus den

Ausführungen des Managements als Auftraggeber verstanden wird, umso klarer werden die Ergebnisse und Prognosen formuliert werden können. Der Diagnostiker ist hier gefordert Seniorität, komplexe Geschäftsmodelle, Märkte und Strategien und das jeweils Spezifische des Unternehmens zu verstehen. Diagnostik ins Blaue hinein mit Begrifflichkeiten, die nicht geteilt werden, sowie bloße Beschreibungen bieten keinen Mehrwert.

Verfahren und Methoden

Die eingesetzten Verfahren und Methoden zur Bewertung sind vielfältig und es stellt für den Auftraggeber eine Herausforderung dar, sich eine Übersicht zu verschaffen. [Sie möchten mehr wissen – dann senden Sie eine kurze E-Mail an: \[presse@saaman.de\]\(mailto:presse@saaman.de\)](#)

Lothar Helger (51), Leiter Diagnostik und Senior Partner der SAAMAN AG. Der studierte Diplom-Psychologe verfügt über langjährige Erfahrung in den Bereichen Management Diagnostik und Organisationsberatung.

In den letzten 10 Jahren betreute er als Senior Director Board & Executive bei der Mercuri Urval internationale Kunden unterschiedlichster Branchen und Größen in der Diagnostik, dem Aufbau und der Entwicklung von Managementkompetenzen.

Arbeitsschwerpunkte: Management Audits, Einzel ACs, Kompetenzmodelle, Design, Beratung, Programme.

Neben dem Bereich Management Diagnostik (Assessments, Appraisals, Audits) berät die SAAMAN AG Unternehmen und Organisationen darin, wie sie ihre Organisation effektiver und effizienter gestalten können. Unser Ansatz ist unter dem der „Leistungskultur“ aufgebaut, wobei wir Leistung und Kultur einzigartig verbinden.