

□ Umfrage

Management Audits: kein Grund zur Sorge - aber auch kein Effekt?

Umfrage über Erfahrungen angestellter Führungskräfte mit Management Audits

Regelmäßig durchlaufen Führungskräfte, die sich bereits seit Jahren im Beruf bewährt haben, aufwändige formalisierte Verfahren zur Ermittlung ihrer beruflichen und fachlichen Potenziale. Die Bezeichnungen variieren dabei (Management Audit, Management Appraisal, Management Review, Einzel- oder Gruppen Assessment). Ablauf und Inhalte der Maßnahmen sind jedoch zumeist sehr ähnlich.

Nachfolgend werden die Ergebnisse einer Umfrage unter den Mitgliedern des Manager-Monitor-Panels zu diesem Thema präsentiert.

- Von den 311 Teilnehmern verfügen 176 über persönliche Erfahrungen mit Management Audits. Soweit nicht anders angegeben beschränkt sich die Auswertung auf diese 176 Teilnehmer.
- Mit Ausnahme von Unternehmen mit weniger als 500 Arbeitnehmern gibt es bei der Verbreitung des Instruments keine nennenswerten Unterschiede zwischen mittleren und großen Unternehmen.
- 70 Prozent der Befragten geben an, sie seien im Vorfeld ausreichend über das Audit informiert worden.
- Auch die Durchführung wird positiv bewertet. Bei Interviews als Teil des Audits überwiegen bei den Kriterien „Professionalität“, „Wertschätzung“ und „Verbindlichkeit“ die positiven Antwortkategorien zu über 70 Prozent. Feedbackgespräche werden zu 71 Prozent als zufriedenstellend angesehen. 75 Prozent halten die über sie getroffenen Aussagen für zutreffend.
- Ungeachtet des hohen, mit den Audits verbundenen Aufwands bescheinigen die meisten Befragten der Maßnahme jedoch nur einen kleinen Effekt. Bezogen auf ihre Leistungen diagnostizieren 66 Prozent keine Auswirkung, 26 Prozent einen positiven und 8 Prozent einen negativen Effekt. Bei dem Verhältnis zu den Kollegen liegen die Werte bei 79 Prozent, 17 Prozent und 4 Prozent. Das Verhältnis zum Vorgesetzten scheint

sich in einigen Fällen im positiven Sinne zu vertiefen. Allerdings ist auch hier bei Werten von 66 Prozent (keine Auswertung), 26 Prozent (positive Entwicklung) und 8 Prozent (negative Entwicklung) der gefühlte Effekt eher gering.

- Befragt nach den Auswirkungen des Audits auf ihre berufliche Weiterentwicklung, geben 71 Prozent geben an, das Audit habe „keine Auswirkung“ gehabt. Immerhin 13 Prozent wurden befördert. 9 Prozent wurden auf gleicher Ebene umgesetzt. Übrige Maßnahmen erzielten nur niedrige Nennungen, darunter Entlassungen mit 1 Prozent die niedrigste.
- Unter dem Strich schätzen rund zwei Drittel der Befragten Management Audits als ein sinnvolles Instrument ein, ebenso viele finden die Vorteile überwiegen die Risiken. Danach befragt, ob es sich um ein zur „Zukunftsbewältigung notwendiges Instrument“ oder eine „vorübergehende Modeerscheinung“ handle, erzielt die positive Bewertung mit 51 Prozent nur einen hauchdünnen Vorsprung.
- Bemerkenswert ist dabei das Ergebnis einer gruppenbezogenen Auswertung: Die Einschätzungen von Umfrageteilnehmern, die Erfahrungen mit Management Audits gesammelt haben, sind sogar positiver als bei Personen, die an derartigen Maßnahmen noch nicht teilgenommen haben. Offenkundig ist es den Personalverantwortlichen tendenziell gelungen, Befürchtungen, die sich zum Teil mit einem Audit verbinden, in der konkreten Situation zu zerstreuen.

Fazit:

- Führungskräfte sehen Management Audits als ein normales personalpolitisches Instrument an, dem sie ganz überwiegend mit Gelassenheit und Professionalität begegnen. Nicht wenige von ihnen scheinen das Instrument sogar als Gelegenheit für ein umfassendes und systematisches Feedback zu schätzen.
- Dennoch ist aus den Ergebnissen ein Rest an Skepsis abzulesen, was den wirtschaftlichen und personalpolitischen Nutzen der Audits anbelangt. Der hohe organisatorische und finanzielle Aufwand, der mit Management Audits verbunden ist, steht zumindest in einem erklärungsbedürftigen Missverhältnis zu den aus Sicht der Teilnehmer geringen praktischen Auswirkungen auf die weitere berufliche Entwicklung der Teilnehmer.

Abbildung 1: Aufschlüsselung der 171 Umfrageteilnehmer mit Erfahrungen mit Management-Audits nach Unternehmens-Größenklasse. Es ergibt sich kein auffälliger Zusammenhang. Die Größenklassen es sich um einen Ausreißer auf Grund einer unterdurchschnittlich kleinen Besetzung dieser Größenklasse.

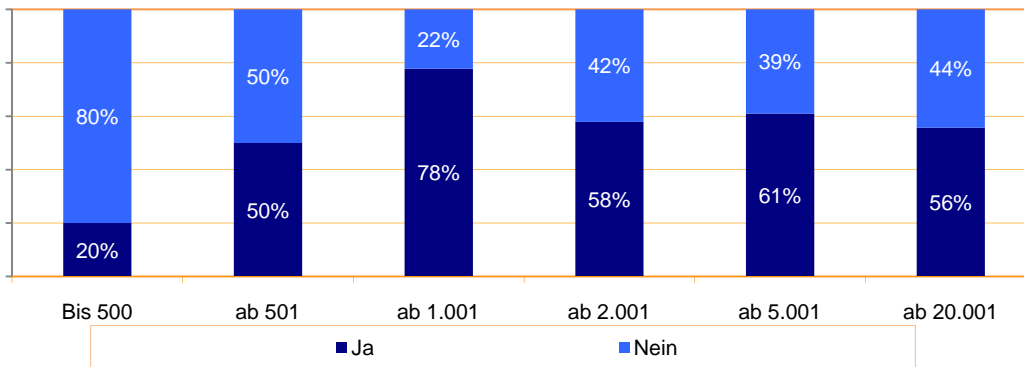


Abbildung 2: Verteilung der Personen mit Audit-Erfahrungen nach Hierarchie-Ebene: Der steigende Anteil mit zunehmender Hierarchie-Ebene stützt die Vermutung, dass sich Management Audits als Auswahlinstrument für die Besetzung von Führungspositionen mittlerweile etabliert haben.

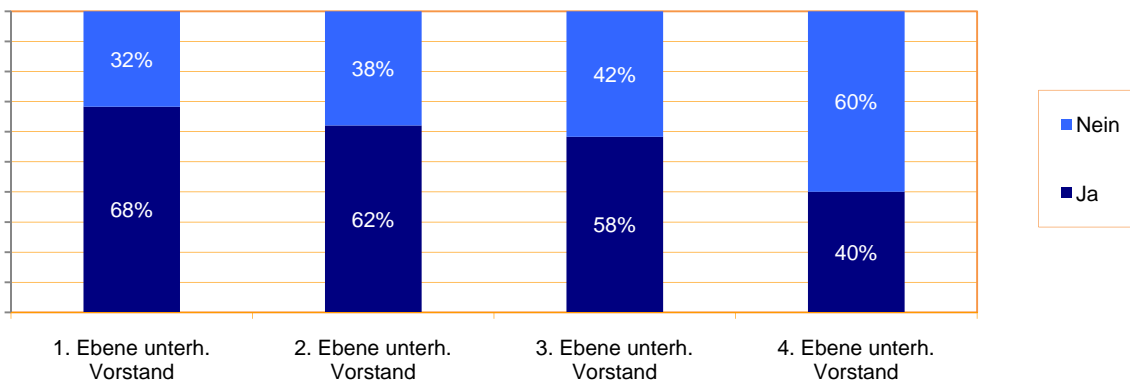


Abbildung 3: Antworten auf die Frage „Aus welchem Anlass wurde in Ihrem Unternehmen ein Management Audit durchgeführt?“ (Mehrfachantworten zugelassen)

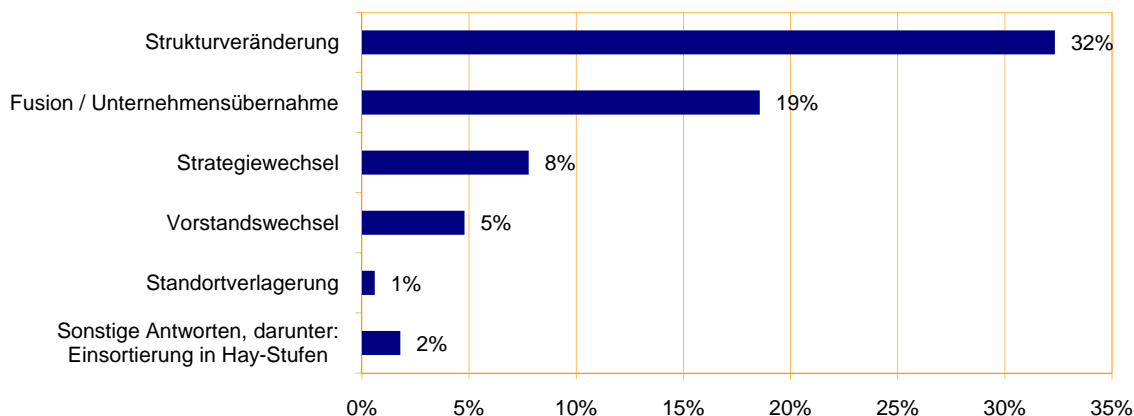


Abbildung 4: Antworten auf die Frage: „Mit welchem(n) Ziel(en) wurde Ihres Erachtens das Management Audit durchgeführt?“ (Mehrfachantworten zugelassen)

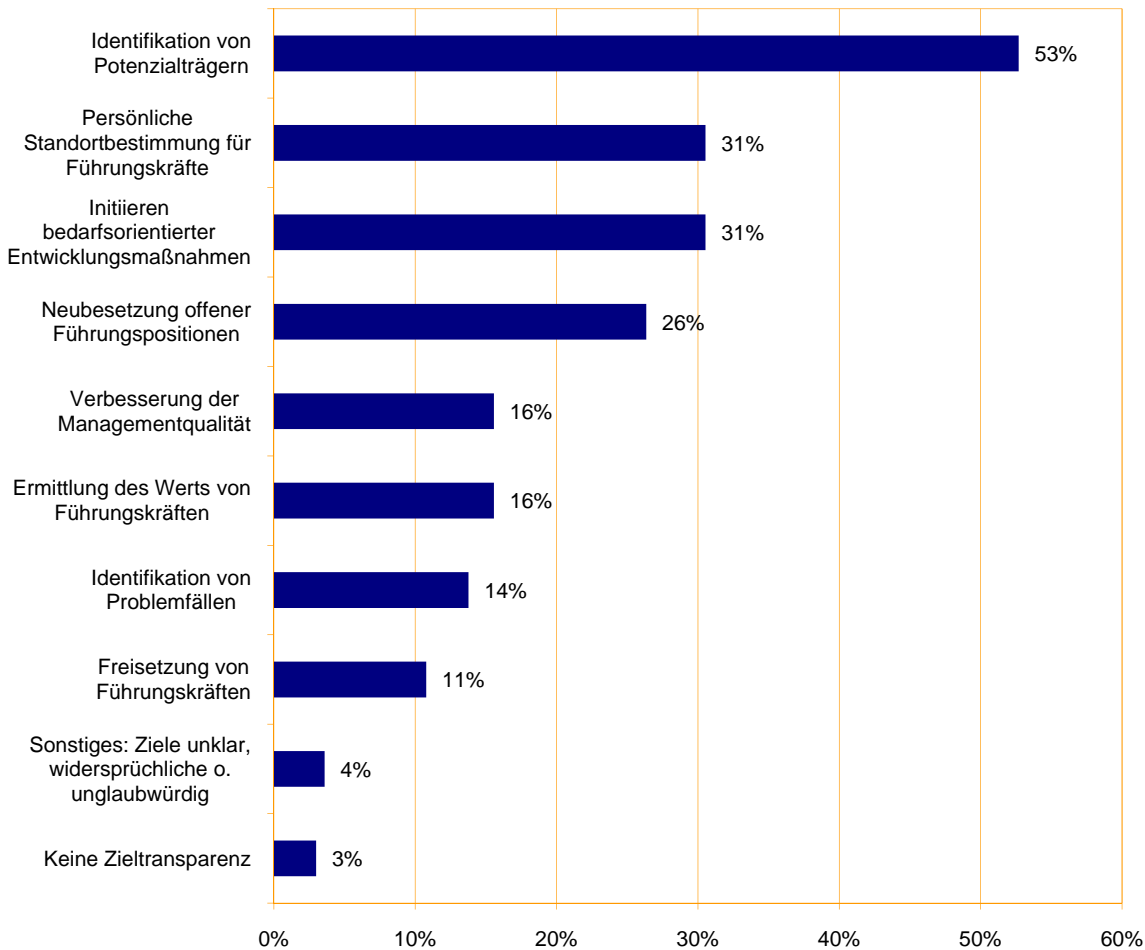


Abbildung 5: Antworten auf die Frage: „Wie wurden Sie über das im Unternehmen geplante Management Audit informiert?“ (Mehrfachantworten zugelassen)

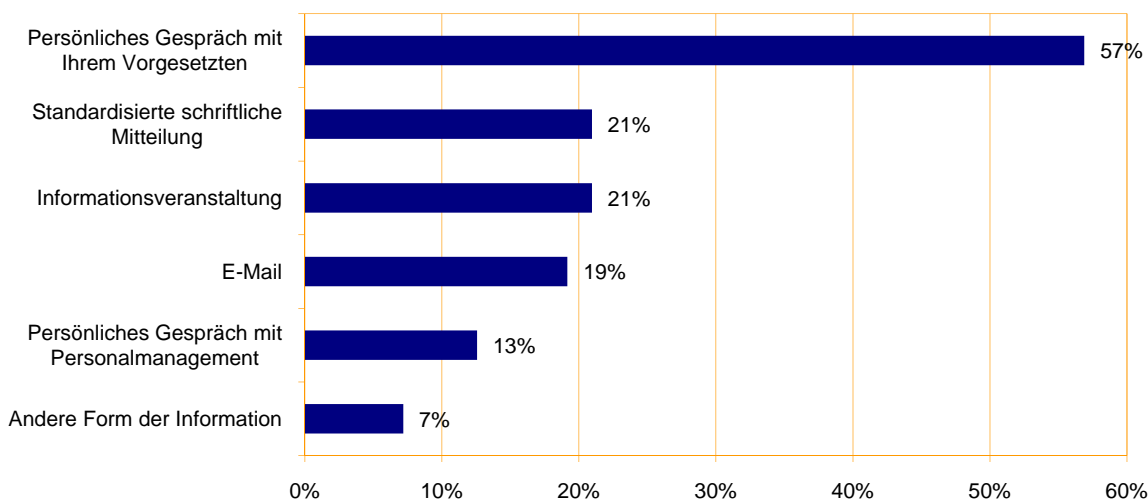


Abbildung 6: Antworten auf die Frage "Worüber wurden Sie im Vorfeld des Management Audits informiert?" (Mehrfachantworten zugelassen)

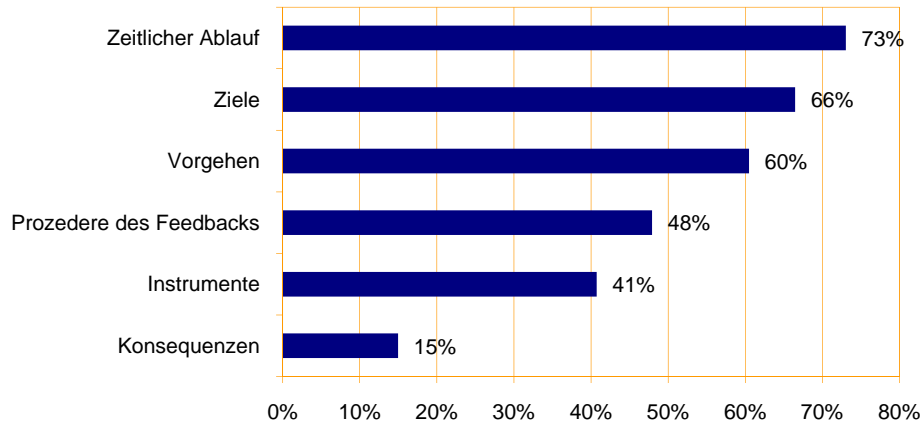


Abbildung 7: Antworten auf die Frage "Wurden Sie Ihrer Meinung nach im Vorfeld ausreichend über das Management Audit informiert?"

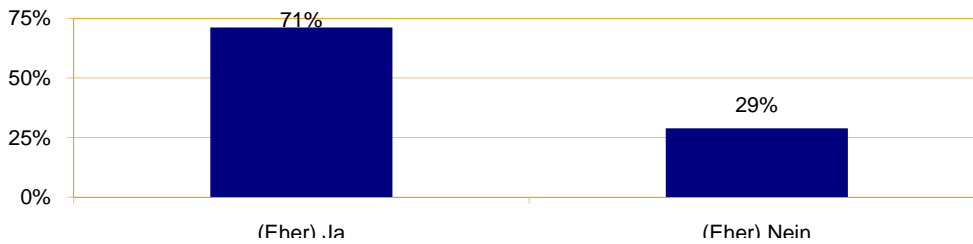


Abbildung 8: Antworten auf die Frage "Welche Instrumente wurden im Rahmen des Management Audits eingesetzt?" (Mehrfachantworten zugelassen)

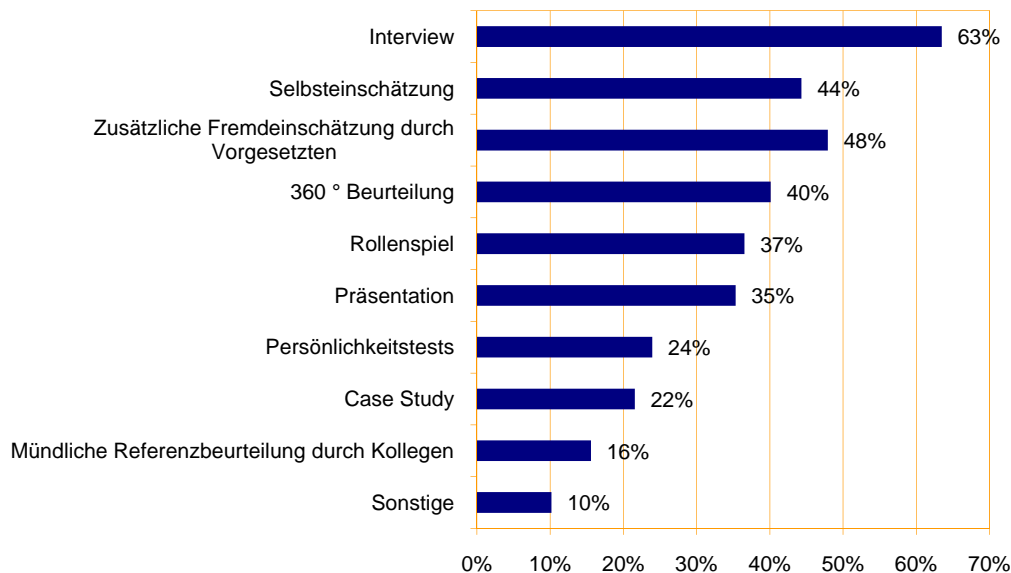


Abbildung 9: Antworten auf die Frage „Wer führte diese Instrumente mit Ihnen durch?“ (Mehrfachantworten zugelassen)

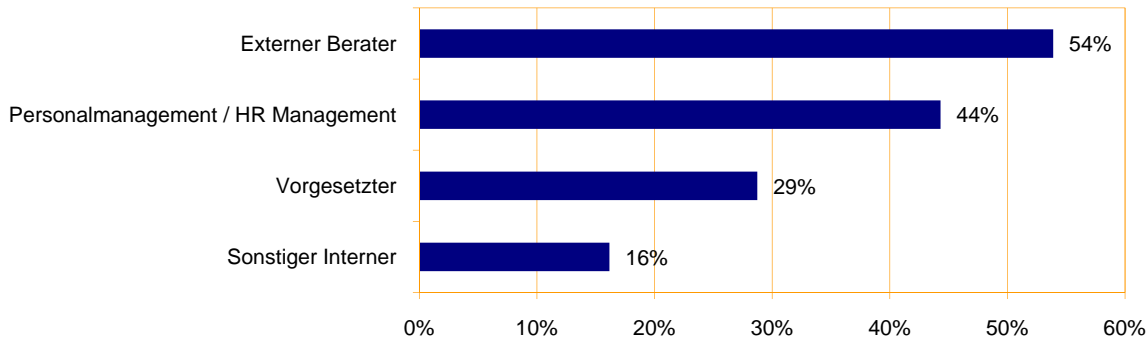


Abbildung 10: Antworten auf die Frage „ Falls das Audit auch in Form eines Interviews durchgeführt wurde, wie haben Sie die Interviewführung erlebt?“. Bei einer Untersuchung des Antwortverhaltens der vier Hierarchiegruppen (1. Bis 4. Ebene) wurden keine statistisch signifikanten Unterschiede festgestellt.

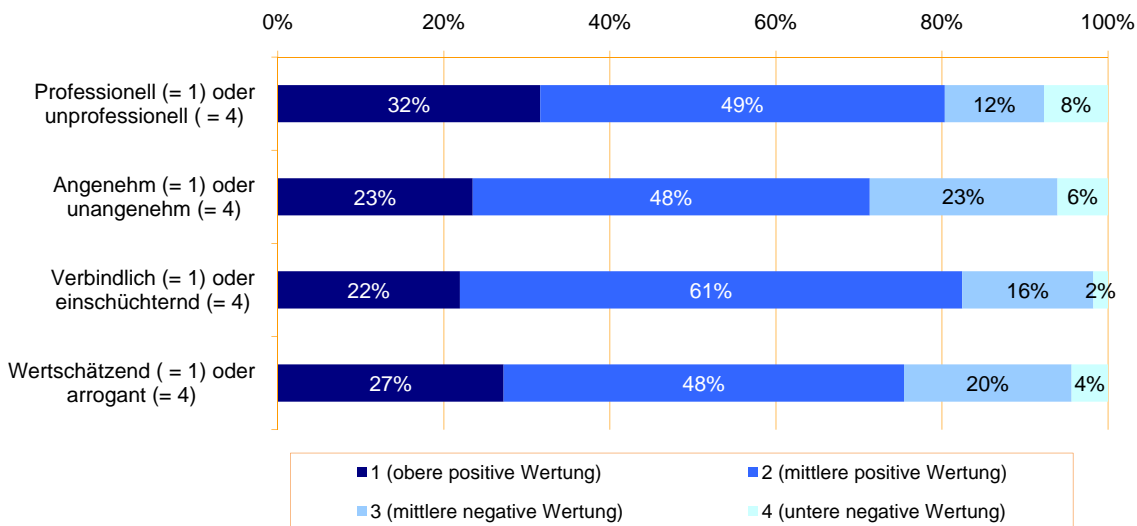


Abbildung 11: Antworten auf die Frage „Wer führte das Feedbackgespräch mit Ihnen durch?“ (Mehrfachantworten zugelassen)

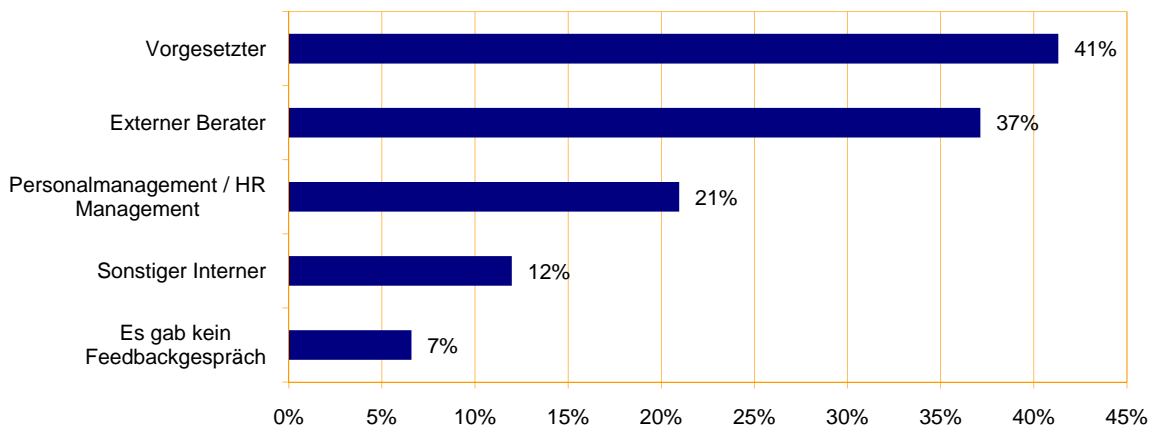


Abbildung 12: Antworten auf die Frage „War das Feedbackgespräch aus Ihrer Sicht ausreichend?“

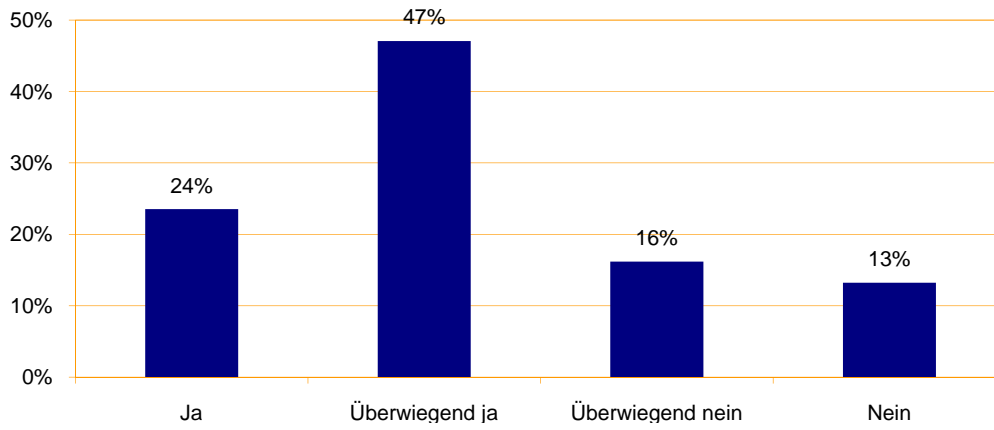


Abbildung 13: Antworten auf die Frage " Halten Sie die über Sie getroffenen Einschätzungen für zutreffend?"

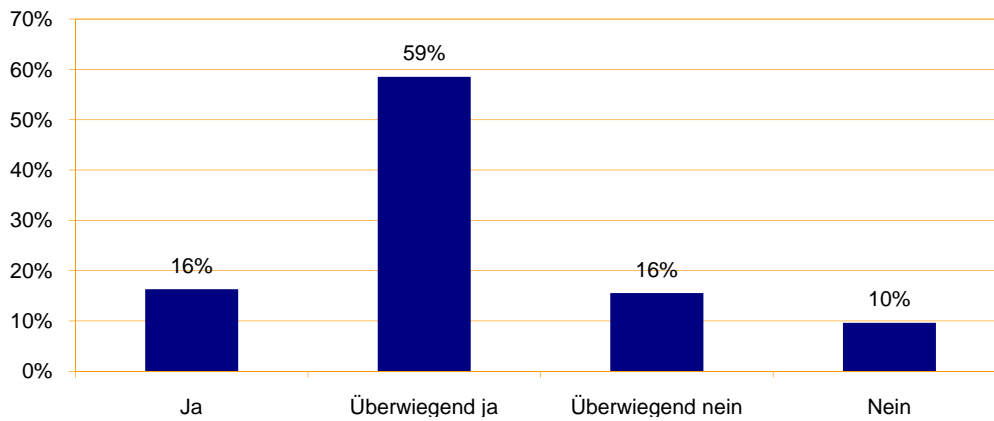


Abbildung 14: Antworten auf die Frage „Gab es Korrekturmöglichkeiten zu den Ergebnissen nach dem Feedback-Gespräch?“

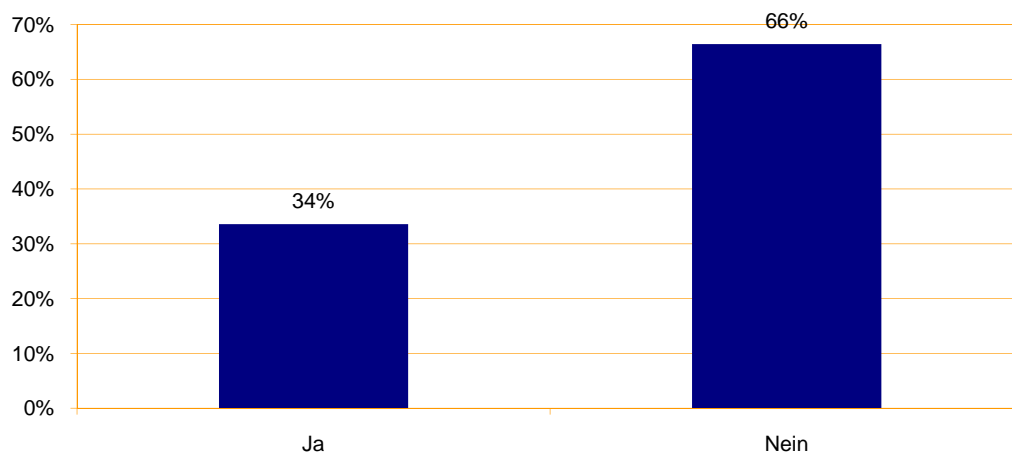


Abbildung 15: Antworten auf die Frage: „Welche Auswirkungen hatte das Management Audit?“

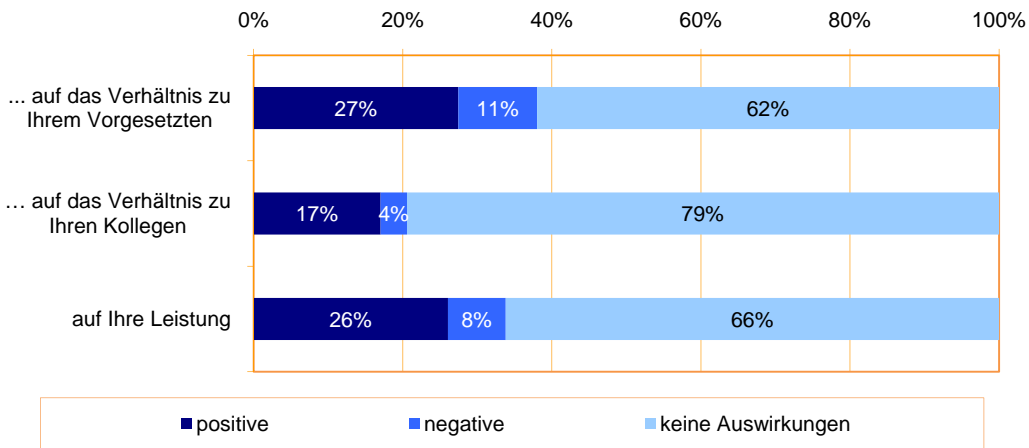


Abbildung 16: Antworten auf die Frage: „Welche personellen Konsequenzen ergaben sich für Sie im Anschluss an das Management Audit?“

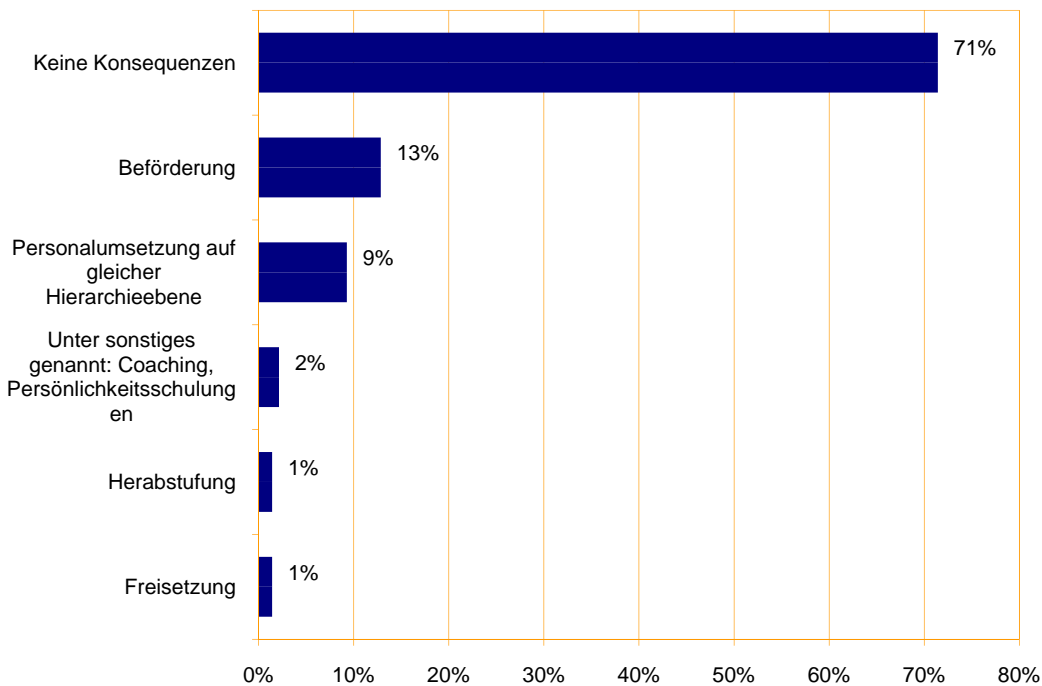
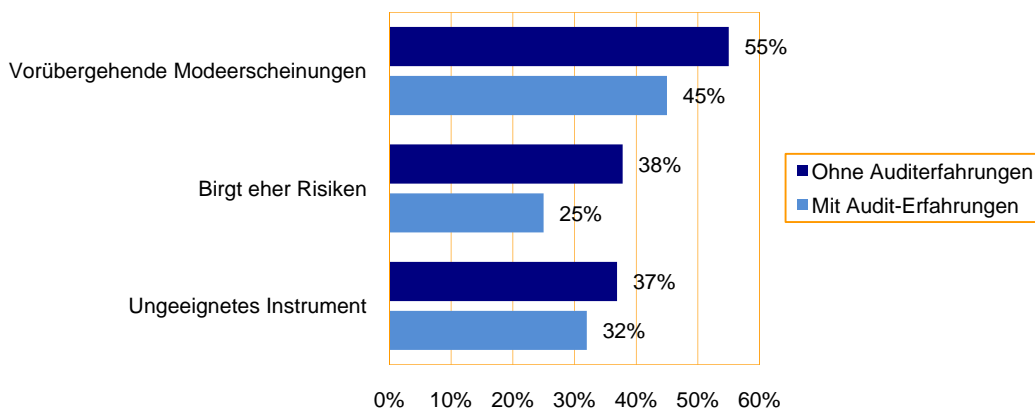


Abbildung 17: Antworten auf die Frage "Wie schätzen Sie das bei Ihnen durchgeführte Management Audit als Instrument zur Potenzialerkennung von Führungskräften ein?", differenziert nach Umfrageteilnehmern mit Audit-Erfahrungen und Umfrageteilnehmern ohne Audit-Erfahrung.

Auszuwählende Antwortkategorien:

- a) Sinnvolles / ungeeignetes Instrument
- b) Birgt eher Chancen/Risiken
- c) Notwendig zur Zukunftsbewältigung / Vorübergehende Modeerscheinung.



Abschließende Bemerkung:

- Insgesamt ist das Antwortverhalten der Teilnehmer sehr homogen. Sowohl Abhängigkeit von der Unternehmensgrößenklasse als auch in Abhängigkeit von der Hierarchie-Ebene der Teilnehmer (1. bis 4. Ebene unterhalb des Vorstands) mit Audit-Erfahrungen treten nur sehr wenige und auch in diesem Fall kaum sinnvoll deutbare statistisch signifikante Unterschiede auf. Auf eine Wiedergabe der Grafiken dieser Unterauswertungen wird daher verzichtet.

Impressum
 Unter www.manager-monitor.de veröffentlicht der Deutsche Führungskräfteverband sechs Mal im Jahr Umfragen zu aktuellen Themen aus den Bereichen Steuerpolitik, Sozialpolitik, Arbeitspolitik, Europapolitik und Management. Die Umfragen basieren auf einem festen Panel mit rund 1.000 berufstätigen Führungskräften aus nahezu allen Branchen der Privatwirtschaft im Alter von 30 bis 65 Jahren.
 Der Deutsche Führungskräfteverband vertritt die politischen Interessen der angestellten Führungskräfte in Berlin und Brüssel.
 Seine Mitgliedsverbände bieten den Führungskräften eine individuelle berufsbezügliche Beratung rund um den Arbeitsvertrag. Sie bieten Raum für einen Zusammenschluss von Führungskräften auf regionaler und betrieblicher Ebene und gewährleisten so eine wirkungsvolle berufliche Interessenvertretung. Sie liefern ihren Mitgliedern aktuelle Informationen durch Broschüren, Merkblätter oder Newsletter und ihre Verbandszeitschriften. Seminare und Kooperationen mit Anbietern von für Führungskräfte besonders interessanten Dienstleistungen mit günstigen Sonderkonditionen für Mitglieder runden das Angebot der Verbände ab.
 Die Verbände des ULA-Netzwerks im Überblick
www.vaa.de | www.die-fuehrungskraefte.de | www.vga-koeln.de | www.vdl.de
 | www.kdf-online.org | www.vbu-ev.de
 Herausgeber Deutscher Führungskräfteverband (ULA)
 Kaiserdamm 31 | 14057 Berlin
 Telefon 030.30 69 63-0 | Fax 030.30 69 63-13
 E-Mail info@ula.de | www.ula.de
 Redaktion Andreas Zimmermann
 Verantwortlich Kay Uwe Berg
 Gestaltungskonzept Nolte | Kommunikation

