

# Einleitung

## 1. Kein Kinderspiel

### **Management Audit – Ihre Einladung**

Hiermit bestätigen wir Ihnen die Teilnahme am Management Audit, über dessen Durchführung Sie durch Ihren Vorgesetzten bereits persönlich informiert wurden.

Zielsetzung des Verfahrens ist die Bestimmung individueller Stärken und persönlicher Entwicklungsfelder der teilnehmenden Führungskräfte. Die Einschätzungen werden es der Geschäftsführung in Zusammenarbeit mit dem Bereich Human Resources ermöglichen, Sie entsprechend Ihrer Stärken angemessen einzusetzen, zu fordern und zu fördern. Insbesondere die Entwicklung Ihrer Fähigkeiten kann individuell auf Sie zugeschnitten werden und ganz gezielt erfolgen.

Die Management Audits werden in KW 44 bis 46 durchgeführt werden, Ihren individuellen Termin werden wir Ihnen rechtzeitig vorab per E-Mail mitteilen. In KW 43 wird es eine Informationsveranstaltung geben, an der neben der Geschäftsführung auch die durchführenden externen Berater teilnehmen und Ihnen das Vorgehen vorstellen werden.

Sollten Sie vorab Fragen haben, wenden Sie sich bitte vertrauensvoll an die Abteilung Führungskräfteentwicklung.

Déjà vu? So oder so ähnlich könnte der Wortlaut eines Briefes gewesen sein, den Sie schon einmal, vielleicht sogar schon öfter in Ihrer beruflichen Laufbahn, erhalten haben. Vielleicht haben Sie bisher auch noch nicht das Vergnügen gehabt? Dann rechnen Sie damit, dass Ihnen ein vergleichbares Schreiben noch ins Büro steht.

Was da angekündigt wird, ist kein Kinderspiel. Entsprechend wird der einen oder dem anderen mulmig werden angesichts eines solchen Vorhabens. – Muss ich daran teilnehmen? Was wird da gespielt? Wollen die mich loswerden? So oder ähnlich werden vielfach die ersten Gedanken der Betroffenen lauten. Nach der ersten Aufregung folgen vielleicht etwas sachlichere Fragen: Was genau geschieht in diesem Management Audit? Woran werde ich gemessen? Wie bereite ich mich am besten darauf vor?

Von der Ankündigung eines Management Audits werden die meisten Führungskräfte immer noch kalt erwischt. Das Thema erscheint zu problematisch, von Ängsten begleitet oder einfach zu weit weg, um sich damit schon zu beschäftigen, bevor es zu einem persönlichen Thema wird. Darum bleibt einem, wenn es denn so weit ist, zunächst nur der Rückgriff auf rudimentäre Vorstellungen, die meist nicht mehr sind als Vorurteile und die sich aus Gerüchten, unreflektiert kolportierten Auffassungen oder gut inszenierten Einzeldarstellungen speisen. Für eine differenziertere und systematische Auseinandersetzung wird es spätestens jetzt allerhöchste Zeit.

Hinzu kommt: Die Vorbehalte sind groß und das Vertrauen ins eigene Topmanagement ist häufig viel zu gering, um den veröffentlichten Zielsetzungen eines solchen Verfahrens zu trauen und nicht doch Schlimmeres dahinter zu vermuten. Zu häufig hört man von Managern, die nach einem Audit freigesetzt wurden – obwohl von dieser Option vorher nicht die Rede war. Und zu selten hört man vermutlich von den anderen, die, wie vorab angekündigt, nach der Teilnahme an einem Management Audit mit Unterstützung des Unternehmens an der Verbesserung ihrer Leistung, der angemessenen Rolle im Unternehmen, der Lösung von Konflikten usw. arbeiten.

Wenig differenziertes Wissen, starke negative Vorurteile und Unsicherheit bezüglich des eigenen Topmanagements können je nach Persönlichkeit die Einladung zu einem Management Audit sehr belastend wirken lassen. Ein erster und wichtiger Schritt, um mit dieser Belastung umzugehen, besteht darin, sich zu informieren. Dadurch kann eine angemessene Erwartungshaltung entstehen und Sicherheit für den Umgang mit der Situation aufgebaut werden. Dieses Buch soll einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, Management Audits im Hinblick auf die typischen Zielsetzungen und Anlässe, im Hinblick auf Vorgehensweisen und Inhalte sowie im Hinblick auf Konsequenzen und den Umgang mit Ergebnissen besser zu verstehen.

Die Teilnahme an einem Management Audit stellt gewiss eine erhebliche Anstrengung dar. Viele Teilnehmer fühlen sich „in die Mangel genommen“ oder gar „durch den Wolf gedreht“, wenn ihnen, wie sie empfinden, in Interviews, Fallstudien und Übungen das Innerste nach außen gekehrt wird. Das Audit hat die Aufgabe, einen tieferen Blick auf Fähigkeiten, Potenziale, Einstellungen, Grundhaltungen und Persönlichkeitsaspekte zu ermöglichen, als er typischerweise in Einstellungsgesprächen, bei der Planung der Managemententwicklung oder anlässlich von Besetzungs- bzw. Karriereentscheidungen erreicht wird. So gesehen ist es ganz normal, dass ein Management Audit als besondere Herausforderung empfunden wird. Es handelt sich um eine Spitzenleistungssituation: Jeder versucht, sein Bestes zu geben und möglichst positiv abzuschneiden, und wird sich deswegen besonders anstrengen. Daraus resultiert ein psychischer Druck, die Prüfung möglichst gut zu bestehen, der häufig das größere Problem darstellt. Zur Bewältigung des Management Audits gehört es ganz wesentlich, die eigene Wahrnehmung und das eigene Denken daraufhin abzuklopfen, ob und wie es ggf. den objektiv vorhandenen Leistungsdruck zusätzlich verstärkt und zu Stress anwachsen lässt, der die Konzentration und Leistungsfähigkeit einschränkt. Auch dazu kann eine ausgewogene Information und Bewertung des Management Audits wichtige Beiträge liefern.

Neben der Informationsbeschaffung über Internet oder Bücher und Artikel ist die konkrete und direkte Information aus dem eigenen Hause entscheidend. Sie ist naturgemäß sogar viel wichtiger als das Grundlagenverständnis. Es kommt nicht nur und nicht in erster Linie darauf an, wie Management Audits allgemein funktionieren, sondern was in Ihrem konkreten Fall auf Sie kommt, welche Ziele tatsächlich verfolgt, welche Vorgehensweisen gewählt und welche Konsequenzen gezogen werden können.

## 2. Subjekt, nicht Objekt!

Dieses Buch soll deutlich machen, dass Teilnehmer an Management Audits diese Herausforderung mit Selbstbewusstsein und Gestaltungswillen angehen können und sollten. Die Dynamik der Situation legt für viele Teilnehmer eine eher passive Rolle nahe: Auf der einen Seite stehen die, die alle Fäden in der Hand haben, auf der anderen Seite die Teilnehmer, die sich nicht selten wie Objekte der Begutachtung fühlen. Dazu, dass dieser Eindruck entsteht, tragen nicht selten die Durchführenden massiv bei. Ihre unbedacht gewählte Ausdrucksweise, ihr Verhalten vor dem Audit und während der Durchführung vermittelt den Eindruck eines Agierens von oben herab, macht die Haltung eines distanzierenden Betrachters deutlich, der sich eher darum bemüht, seinem Betrachtungsgegenstand nicht zu nahe zu kommen, als darum, ihn möglichst genau kennen zu lernen.

Diese Grunddynamik ist ebenso dominant wie unangemessen. Sie drängt sich häufig auf, ist ein Grundmodell, das in den Köpfen aller Beteiligten den impliziten Konsens darstellt. Man muss sich bewusst dagegen entscheiden und gezielt anders handeln, um sie zu überwinden. Das funktioniert durchaus. Es kostet nur ein wenig Mühe. Diese Mühe müssen sich sowohl die Durchführenden als auch die Teilnehmer machen und eine Grundvoraussetzung dafür ist die Reflexion darüber, was man eigentlich im Management Audit tut. Dazu soll dieses Buch beitragen. Und es soll Teilnehmern am Management Audit Informationen geben, worauf es häufig ankommt und ihnen dadurch Mut machen, ihren Auftritt selbst in die Hand zu nehmen, bewusst zu gestalten und sich den ihnen gebührenden Respekt zu verschaffen.