

# Handbuch Management Audit

herausgegeben von  
Klaus Wübbelmann



GÖTTINGEN-BERN-WIEN  
TORONTO • SEATTLE • OXFORD • PRAG

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>13</b>
----------------------	-----------

## **Einleitung**

*Klaus Wübbelmann*

1	Nachgefragt: Was ist ein Management Audit?.....	17
2	Management Audit als Potenzialeinschätzung.....	19
3	Kritik am Management Audit.....	21
3.1	Keine neuen Erkenntnisse.....	21
3.2	Methodische Untiefen.....	25
3.3	Ideologieverdacht.....	26
3.4	Systemvergessenheit.....	28
4	Blicke in die Praxis.....	31
	Literatur.....	37

## **Subjektive Erfolgstheorien von Management Audits - eine Expertenbefragung**

*Bernd Runde*

1	Einleitung.....	39
2	Subjektabhängigkeit von Befragungen.....	40
3	Studie.....	42
3.1	Stichprobe.....	42
3.2	Fragebogen.....	44
3.3	Ergebnisse.....	45
4	Fazit.....	51
	Literatur.....	53

**Beraterauswahl und Beratersteuerung im Management Audit**

*Christoph Treichler*

1	Einleitung.....	55
2	Beratungsnachfrage und-angebot - ein Überblick.....	56
2.1	Beratungsumsätze.....	56
2.2	Beratungsgebiete/-bedarfe.....	56
2.3	Beratungsangebot.....	57
3	Professioneller Umgang mit Beratern.....	58
3.1	Einsatz von Beratern.....	59
3.2	Elemente eines effektiven Beratermanagements.....	60
3.3	Lösungsansätze.....	61
3.4	Nutzen des professionellen Beratungsmanagements.....	62
4	Beraterauswahl.....	63
4.1	Auswahlprozess.....	63
4.2	„Common Pitfalls“.....	64
5	Beraterauswahl und -Steuerung in Management Audit-Projekten.....	72
5.1	Projektdefinition und Bedarfsermittlung.....	72
5.2	Evaluation.....	74
5.3	Steuerung (Beratermanagement).....	77
	Literatur.....	78

**Deutsche Bahn AG: Management Audits und strategische Führungskräfteentwicklung**

*Hagen Ringshausen*

1	Ausgangsbedingungen.....	79
2	Unternehmenssituation.....	80
3	Der Managementplanungsprozess MPP.....	81
3.1	Ziele.....	81
3.2	Ablauf.....	82
4	Zusammenfassung.....	88
	Literatur.....	89

## Inhaltsverzeichnis

### **Das Interaktive Management Audit von Roland Berger & Partner**

*Ingo Richthoff & Robert Bornemann*

1	Konzept und Prozess.....	91
2	Praxisbeispiel 1.....	96
2.1	Zielsetzungen und Vorgehenskonzept.....	96
2.2	Interviewstruktur.....	97
2.3	Ergebnisse.....	100
3	Praxisbeispiel 2.....	101
3.1	Ausgangssituation.....	101
3.2	Erfolgsfaktoren.....	102
3.3	Ergebnisse.....	103
4	Fazit.....	104

### **Die MANN+HUMMEL Potenzialanalyse - eine Alternative zum externen Management Audit**

*Thomas Batsching*

1	Einführung.....	105
2	Die MANN+HUMMEL Gruppe.....	106
3	Die MANN+HUMMEL Potenzialanalyse - Das Konzept.....	107
3.1	Das Ziel der MANN+HUMMEL Potenzialanalyse.....	107
3.2	Einschätzung der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten.....	108
3.3	Einschätzung der längerfristigen Leistung.....	108
3.4	Abgleich der Potenzialanalyse-Werte.....	112
4	Was nach der Einschätzung geschieht.....	112
5	Die Erfahrungen.....	113

**Unternehmen sucht Unternehmer**

*Reinhold Petermann & Franz Josef Schatz*

1	Das bfw - Unternehmen für Bildung - gibt sich eine neue Struktur.....	115
1.1	Ausgangslage.....	116
1.2	Neue Struktur.....	116
2	Neue Strukturen bedingen neue Wege.....	117
2.1	Zielsetzungen und Schwerpunkte im Audit-und Auswahlprozess.....	117
2.2	Konzeption des Verfahrens.....	118
2.3	Methoden des Auswahlverfahrens.....	120
2.4	Der Gesamtprozess und die Rolle des Betriebsrats.....	125
3	Neue Wege bieten Chancen und Grenzen.....	127
3.1	Nutzen für den Einzelnen - Nutzen für das Unternehmen.....	127
3.2	Ergebnisse für weitere Prozesse nutzen.....	128

**Management Audits bei der Fresenius AG - Erfahrungen und Empfehlungen**

*Patrizia Westermann & Christian Stöwe*

1	Fresenius: Das Unternehmen.....	131
2	Das erste Audit-Projekt für einen Geschäftsbereich.....	132
2.1	Ziele des Audits bei KSBC.....	132
2.2	Schnelle Durchführung.....	133
2.3	Der laufende Prozess.....	134
2.4	Die Feedback-Gespräche.....	135
2.5	Ergebnisse und Konsequenzen.....	135
3	Was haben wir aus der ersten Durchführung gelernt?.....	136
3.1	Zur Wiederholung geeignet.....	136
3.2	Nötige Optimierungen.....	137
4	Erfahrungen umgesetzt - ein aktuelles Audit-Projekt.....	138
4.1	Die Zielstellung und die Pilotierung.....	138
4.2	Der Audit-Prozess und die Instrumente.....	139
4.3	Ergebnisse und Konsequenzen.....	144

## Inhaltsverzeichnis

4.4 Erfolgsfaktoren unserer Audits.....	147
Literatur.....	148

### **Prozessmanagement und Kommunikation - Erfolgsfaktoren im Management Audit**

*Christof Fertsch-Röver*

Vorbemerkung.....	149
1 Planung und Vorbereitung eines Management Audits.....	149
1.1 Anlässe und Ziele.....	149
1.2 Umfeldanalyse.....	150
1.3 Zielklärung.....	151
1.4 Zeitrahmen und Zeitplanung.....	152
1.5 National oder international.....	153
1.6 Projektmanagement und Sponsoren.....	155
1.7 Einbeziehung und Aufbereitung vorhandener Informationen.....	155
1.8 Wahl des Verfahrens.....	156
1.9 Auswahl der Auditoren.....	158
2 Begleitende Kommunikation.....	160
3 Umsetzung eines Management Audits.....	161
3.1 Nach dem Audit ist vor dem Audit.....	161
3.2 Durchführung des Management Audits.....	162
3.3 Aufbereitung der Ergebnisse.....	163
4 Zusammenfassung.....	165
Literatur.....	166

### **Management Audit - eine Betrachtung aus rechtlicher Sicht**

*Cornelia Agel*

1 Grundsätzliches und Gang der Darstellung.....	167
2 Management Audit und Fragerecht des Arbeitgebers.....	169
2.1 Freiwilligkeit der Teilnahme.....	169
2.2 Was steht dem Arbeitgeber zu?.....	171

3	Einbindung des Betriebsrats.....	174
3.1	Grundsätzliches.....	174
3.2	Informationsrechte.....	175
3.3	Mitbestimmungsrechte.....	176
4	Vertragsgestaltung zwischen Arbeitgeber und externem Dienstleister.....	180
5	Rechtsstellung des Managers.....	185
5.1	Datenschutz.....	186
5.2	Recht auf Unterlassung/Abwehranspruch.....	187
5.3	Recht auf Schadensersatz.....	191
6	Ergebnis.....	193
	Anhang: Mustervertrag Management Audit.....	195

## **Kompetenzmodelle als Basis von Management Audits**

*Heinrich Wottawa*

1	Konzeptuelle Grundlagen der Management-Diagnostik.....	205
1.1	Der „Glaube“ an Verfahren als Basis für die Gestaltung von Audits.....	205
1.2	Anforderungsanalysen als rationale Basis von Audits.....	206
1.3	Strukturierungshilfen.....	208
2	Kompetenzmodelle als Grundlage von Audits.....	209
2.1	„Kompetenz = Eigenschaft“.....	209
2.2	„Kompetenz = Richtiges Verhalten in Aufgabenclustern“.....	212
3	Auswahl der im Audit eingesetzten Instrumente.....	214
4	Testverfahren in Führungskräfte-Audits?.....	218
4.1	Berechtigte Argumente gegen den Einsatz von Tests in Audits.....	219
4.2	Zusammenhang von Testergebnissen und „subjektivem Eindruck“.....	220
4.3	Der Sonderfall „situative Testverfahren“ für Kompetenzmodelle und Leitlinien.....	222
4.4	Liegt alles an der Person? Das Problem der Passung zur Management-Umgebung....	225
5	Ausblick: Leistungsstarke Managementdiagnostik im Methodenmix.....	227
	Literatur.....	228

**Hierarchischer Wandel von Management-Kompetenzen***Michael Heinßen*

1	Ziel.....	229
2	Strukturierungsmodell für Anforderungen im mittleren Management.....	230
3	Ableitung eines Management-Kompetenz-Modells.....	233
4	Der Einfluss von Hierarchie auf die Ausprägung von Management-Kompetenzen ...	239
5	Fazit.....	247

**Wünschenswerte Trends aus Sicht der Management-Diagnostik:****Wohin sollte die Audit-Praxis gehen?***Werner Sarges*

1	Einführung.....	249
2	Anforderungsmerkmale zur Potenzialeinschätzung.....	251
3	Messinstrumente zur Potenzialeinschätzung.....	253
4	Psychometrische Tests als instrumentelle Ergänzung von Audit-Interviews.....	254
5	360-Grad-Beurteilungen als weitere Ergänzung von Audit-Interviews.....	255
6	Was sollte nach einem Management Audit passieren?.....	258
7	Nachbemerkungen und Ausblick.....	260
	Literatur.....	261

**Perspektiven für das Management Audit***Klaus Wübbelmann*

1	Einleitung.....	265
2	Thesen zur Entwicklung des Management Audits.....	266
3	Zusammenfassung.....	275

	<b>Angaben zu den Autorinnen und Autoren.....</b>	<b>277</b>
--	---	------------

	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>281</b>
--	----------------------------------	------------