

Fritz Westermann

Management Audit

Praxisvergleich und Optimierungsmöglichkeiten

BHOCHSCHULE
" LIECHTENSTEIN
Bibliothek

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 2007

Inhaltsverzeichnis

1 Entwicklung und Relevanz des Themas

1.1 Besondere Problematik des Begriffes Management Audit	S. 01
1.2 Historische Vorläufer und erste Abgrenzung des Begriffes	S. 05
1.3 Entstehungsgeschichte(n) und historische Einordnung	S. 08
1.4 Abgrenzung des Management Audits zu verschiedenen Audit-Verfahren	S. 12
1.4.1 Financial Audit	S. 12
1.4.2 Operational Audit	S. 13
1.4.3 Performance Audit	S. 13
1.4.4 Compliance Audit	S. 13
1.4.5 Management Audit	S. 13
1.4.6 Qualitäts-Audit	S. 13
1.5 Klassische Beratungsrichtungen zum Thema Management Audit	S. 15
1.5.1 Executive- Search-Beratung	S. 15
1.5.2 Change-Management-Beratung	S. 18
1.5.3 Management-Diagnostik	S. 19
1.5.4 Wirtschaftsprüfungsgesellschaften	S. 20
1.6 Übergreifende Bedeutung des Themas	S. 21
1.7 Besondere Brisanz, Problematik und Fehlentwicklungen	S. 24
1.8 Unzureichende Verfahrenstransparenz und Informationsbasis	S. 25
1.9 Markttrends und allgemeine Entwicklungsrichtungen des Instrumentes	S. 26

Theoretische Grundlagen der Management-Erfolgsforschung und Management-Audit-Entwicklung im Spannungsfeld zwischen Forschung und Praxis

2.1 Erfolgreiches Management - Aufarbeitung des Forschungsstandes	S. 29
2.1.1 Begriffsklärung	S. 29
2.1.2 Kritik an methodischen Begrenzungen der Erfolgsforschung	S. 29
2.1.3 Ansätze der „Work Activity“-Forschung	S. 30
2.1.4 Mintzbergs Beitrag des Rollenkonzeptes	S. 31
2.1.5 Kritische Würdigung und Grenzen des Rollenkonzeptes von Minteberg	S. 32
2.1.6 Manager Handeln - Versuch einer erweiterten Konstruktbildung durch Bruch und Ghoshal	S. 33
2.2 Lösungsansätze für einen Ausweg aus dem Forschungsdilemma	S. 35
2.2.1 Plädoyer für eine erweiterte Erkenntnisbasis - Schirmers grundlegende Übersichtsarbeit und Resümee der „Work Activity“-Forschung	S. 35
2.2.2 Eigenschaftstheorie versus situationaler Ansatz	S. 36
2.2.3 Managererfolg als Ergebnis geglückter Interaktionen - Sarges Plädoyer für einen dynamischen Interaktionismus	S. 40
2.2.4 Vorwurf der Methodenlücke: Kritik an der Management-Diagnostik und Forderungen eines Paradigmenwechsels	S. 41
2.2.5 „New Leadership Approach“ als zukunftsweisender Ansatz	S. 45

2.3 Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung - Auswertung einer qualitativen Metaanalyse relevanter Studienergebnisse	S, ^
2.4 Neuere Ansätze der Derailment-Forschung	• S* £
2.5 Forschungsergebnisse wissenschaftlicher Arbeiten zur Durchführung von Management Audits	S. E
2.5.1 Forschungsergebnisse aus der Studie von Staminski & Partner	**•***
2.5.2 Forschungsergebnisse aus einer Studie von Runde	
2.5.3 Forschungsergebnisse aus einer Studie von Kienbaum	
2.5.4 Resümee der Forschungsergebnisse	

3 Das Management Audit in der vergleichenden Darstellung mit der Assessment-Center-Methode und dem Einzei-Assessment

3.1 Gemeinsamkeiten der Methoden als Verfahren der Management-Diagnostik	S. J
3.2 Entstehung der Management-Diagnostik-Verfahren und historischer Hintergrund	S. I
3.3 Verfahrensunterschiede und definitorische Abgrenzungen	S. j
3.4 Das Einzei-Assessment in seiner Sonderstellung	S. (
3.5 Management Audit und Einzei-Assessment differenziert nach methodischen Ansprüchen	S. (
3.5.1 Kompetenzprofile	
3.5.2 Potenzialbegriff	
3.5.3 Stellenwert der Umsetzung konkreter Ergebnisse	
3.6 Methodenkontroverse: strategieorientierte Passungsdiagnostik versus standardisierte Eignungsdiagnostik	
3.7 Kriteriengeteilter Vergleich zwischen Einzei-Assessment und Management Audit durch den Arbeitskreis Assessment-Center	

4 Präzisierende Bestimmung des Management-Audit-Verfahrens

4.1 Herangehensweisen an die Verfahrensbestimmung	
4.2 Allgemeine Definitionsebenen	r_ 1 -
4.3 Bestimmungsbereiche und Definitionsebenen	
4.3.1 Ausgangssituationen	
4.3.1.1 Bedeutung der Ausgangssituationen	
4.3.1.2 Gravierende betriebliche Diskontinuitäten	
4.3.1.3 Grundtypen des Management Audits, definiert anhand von Ausgangssituationen	
4.3.1.4 Befragungsergebnisse zu Management-Audit-Anlässen	
4.3.1.5 Resümee	
4.3.2 Ziele und Aufgabenbereiche des Management Audits	
4.3.2.1 Bedeutung der Zielsetzung	
4.3.2.2 Grundlegende Zielaspekte und -kategorien	
4.3.2.3 Weitere übergreifende Zielaspekte	
4.3.2.4 Befragungsergebnisse zu Zielstellungen von Management Audits	
4.3.3 Zielgruppen und Volumina	
4.3.4 BeurteilungsgegenstandZ-inhalte	

•i- ; H'iri.p

«l- 2

4.3.5 Instrumentierung/Methodik		S. 87
4.3.5.1 Methodenbezogene Abgrenzungen in der Literatur		
4.3.5.2 Primat des Interviews, ergänzt durch zusätzliche interne Einschätzungen		
4.3.5.3 360-Grad-Feedback		
4.3.5.4 Referenzurteile als zusätzliche Erhebungsmethode		
4.3.5.5 Einsatz von Assessment-Center-Bausteinen		
4.3.6 Prozessanlage		S. 91
4.3.6.1 Vernachlässigte Bedeutung der Prozessanlage		
4.3.6.2 Achtsamer Umgang mit Widerständen		
4.3.6.3 Verschiedene Ebenen der Widerstandsthematik		
4.3.6.4 Akzeptanz schaffende Faktoren		
4.3.6.5 Information der betroffenen Führungskräfte		
4.3.6.6 Gestaltung der Feedback-Prozesse		
4.3.7 Aktivitäten/Ergebnisse	• . ••.anw - ➤ ••Uev iW >s>	S. 99
4.4 Umfangreiche Definition des Management Audits	•.->. ; • \	S. 101

5 Zielsetzung, Forschungsinteresse und zentrale Fragestellungen

5.1 Forschungsziele und zentrale Forschungsschwerpunkte		S. 102
5.2 Methodische Vorgehensweise		S. 103
5.3 Frageleitfaden		S. 103
5.4 Prozessorientiertes Forschungsdesign und Prozessvariablen		S. 106

6 Projektkoordination der verschiedenen Forschungsaktivitäten

6.1 Zentrales Forschungsprojekt und Unterprojekte		S. 109
6.2 Einschätzung der Informationsqualität	L -	S. 109

7 Ergebnisse der Praxisrecherche

7.1 Überblick über die Ergebnisse und Erläuterung		S. 111
7.1.1 Darstellung der Ergebnisse der Interviews mit Personalleitern und -fachleuten im Überblick		S. 111
7.1.2 Darstellung der Ergebnisse der Interviews mit verschiedenen Beratern im Überblick		S. 113
7.2 Herausragende Aspekte der Interviewauswertung		S. 114
7.2.1 Positiv bewertete Ergebnisschwerpunkte		S. 114
7.2.1.1 Erhöhte Umsetzungsmacht		
7.2.1.2 Chancen für den Human-Resources-Bereich		
7.2.1.3 Grundsätzlich realistische externe Führungskräftebeurteilung		
7.2.1.4 Einbeziehen des Managements		
7.2.1.5 Bedeutung der Führungskonferenz		

7.4.2 Phase II: Interview- und Erhebungsphase	S. 154
7.4.2.1 Informationsstrategie	
7.4.2.2 Setting Interviewer	
7.4.2.3 Strategie-Briefing (II)	
7.4.2.4 InterviewdurchführungZ-struktur	
7.4.2.5 Auswertungsmodus	
7.4.2.6 Ergebnisdokumentation	
7.4.2.7 Zusätzliche Einschätzungserhebungen	
7.4.2.8 Methodenkritik/Qualität der Fremdeinschätzungen	
7.4.2.9 Verfahrensphilosophie	
7.4.3 Phase III: Rückmeldephase	S. 159
A.)	
7.4.3.1 Führungskonferenz	
7.4.3.2 Art der Vorgesetzteneinbindung	
7.4.3.3 Stellenwert der Führungskonferenz	
B.)	
7.4.3.4 Feedback-Geber	
7.4.3.5 Inhalte des Feedbacks	
7.4.3.6 Prozedere des Feedbacks	
7.4.3.7 Qualität des Feedbacks	
7.4.4 Phase IV: Konsequenzen	S. 161
7.4.4.1 Trennung von Führungskräften	
7.4.4.2 Downgrading/Beförderung	
7.4.4.3 Management-Development-Maßnahmen	
7.4.4.4 Monitoring	
7.5 Qualitätsmaßstäbe	S. 163
7.6 Abgleich der umfassenden Definition des Management Audits mit den Ergebnissen der Praxis recherche	S. 163

6 Zusammenfassung, Resümee und Ausblick

Literaturverzeichnis	S. 172
Anhang	S. 197