



AKTUELLE TRENDS IN DER MANAGEMENT- DIAGNOSTIK



Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich,
Personalberater

Nach Fusionen, Firmenübernahmen, Sanierung, strategischer Neuausrichtung oder einfach nur nach einem Wechsel in der Geschäftsleitung ist es häufig notwendig, das Führungsteam neu zusammenzustellen oder auszurichten. Diese Entscheidungen brauchen eine qualifizierte Grundlage, die man heute in vielfältigen diagnostischen Instrumenten vermuten und auch finden kann.

So hört und liest man in diesem Zusammenhang Schlagworte wie Potenzialanalysen, Assessment-Center, Beurteilungssysteme etc. Ziemlich neu und in jedem Fall en vogue ist der Begriff „Management-Audits“.

Was das ist und wie dieses Instrument Anwendung findet, möchte ich im Folgenden beleuchten: Um die Qualität von Fach- und Führungskräften einzuschätzen, bedient man sich – in Analogie zur Qualitätseinschätzung im Bereich der Produktion oder der Finanzen etwa – sogenannter Audits. Audits dienen der Unternehmensleitung als Kontrollinstrumente für verschiedene Funktionsbereiche.

Jedoch werden Audits, also eine Qualitätseinschätzung aller Mitarbeiter einer Unternehmung, höchst selten veranstaltet. Üblich ist die Beschränkung von Audits auf das Management, weil man bei den Managern naturgemäß den größten und eigentlichen Einfluss auf den Erfolg und Misserfolg der Unternehmen sieht.

Management-Audits

Unter Management-Audit versteht man nach Werner Sarges die syste-

matische Erfassung von Qualität und Potenzial des Managements eines Unternehmens oder eines Bereiches sowie den Abgleich von Ist mit Soll bezogen auf die verfolgte Geschäftsstrategie. An dieser Stelle möchte ich an das von Prof. Werner Sarges herausgegebene Werk „Management-Diagnostik“ verweisen. Solche Management-Audits, auch Management-Appraisal, Management-Assessment, Evaluation, Manager-Qualitätscheck oder TÜV für Manager genannt, haben in den letzten Jahren ein enormes Wachstum erfahren.

Ziel eines Management-Audits ist es, abgesicherte Informationen über die Güte des Managements zu erhalten. Also eine Art Versuch, eine „Manager-Bilanz“ aufzustellen, um Entscheidungen über Einsatz (Verbleib in der Position, Umplatzierung oder Trennung) und Entwicklung dieser Manager zu treffen.

Die Leistung eines Managers in seinen aktuellen Aufgaben zu erfassen, ist in der Regel das kleinere Problem. Das größere liegt in der Abschätzung seines Potenzials für weiterführende Aufgaben. Dabei gibt es zwei zentrale Fragen: Welche Anforderungsmerkmale sind für die Potenzial-Einschätzung relevant und welche Messinstrumente sind dafür tauglich?

Angesichts großer Unbestimmtheiten in Bezug auf die künftigen Anforderungen von Jobs und beruflichen Weiterentwicklungen der Mitarbeiter sollte man vor allem auf die generalisierbaren Potenziale setzen. Diese sind zum Beispiel Intelligenz, Leistungsmotivation, Selbstvertrauen, Dominanz, soziale Kompetenz, Integrität, Flexibilität und Lernpotenzial.

Gerade Lernpotenzial kann in seiner Bedeutsamkeit nicht hoch genug eingeschätzt werden. Denn schließlich fordert der dauernde Erhalt sich wandelnder Handlungskompetenz lebenslanges Lernen, um die „Employability“ eines Mitarbeiters zu erhalten.

Viele Unternehmen haben ihre eigenen Kompetenzmodelle entwickelt bzw. Beratungsunternehmen bieten ihre mehr oder weniger erprobten Modelle an. Diese enthal-

ten die jeweiligen Kompetenzen dann als Alltagsbezeichnungen wie Ergebnis-, Mitarbeiter- oder Kundenorientierung, unternehmerisches Handeln, Führungskompetenz etc.

Instrumente zur Potenzialmessung

Das Interview, also auch das Bewerbungsgespräch, ist bei Management-Audits meist die einzige Methode in der Praxis. Doch auch bei aller professionellen Konzeption und Durchführung sind die Ergebnisse oft nicht fehlerfrei. Kein wichtiges Merkmal beruflicher Eignung sollte man mit nur einer diagnostischen Methode ermitteln, weshalb schon seit Langem das Prinzip der Multimethodalität empfohlen wird.

So wird die Durchführung von Assessment-Centern, oder von sogenannten 360-Grad-Beurteilungen, oder von psychometrischen Tests als Ergänzung empfohlen. Um hier die gewünschte Akzeptanz zu erreichen, sind die Testpersonen natürlich über die Ziele und Verfahren aufzuklären.

Sind dann die Ergebnisse ausgewertet, sind diese mit den Probanden zu besprechen. So ist immer angezeigt, dass man im Feedbackgespräch einvernehmlich Entwicklungsmaßnahmen festlegen sollte. Wenn auch nicht sofort ein individueller Karriereweg aufgezeigt werden kann, gibt es sicherlich Möglichkeiten, Leistungsträger und Talente weiterhin für das Unternehmen zu interessieren.

Bei den als Problemfälle identifizierten Kandidaten ist dann zu überlegen, ob eine kritische Einschätzung zu Rückstufung oder sogar zu Trennung führen muss. Nicht selten dient in solchen Fällen das Audit – wiewohl kaum zugegeben – der Delegation kritischer Einschätzung einzelner Führungskräfte und das Erstellen von „Streichlisten“ an Berater.

Und so wünschen sich die Eignungsdiagnostikspezialisten Heyse & Kersting, dass sich auch die großen Beratungsfirmen den methodischen Standards von Management-Audits und damit an seriöse psychologische Diagnostik annähern.

Ihr Andreas Erbenich
www.andreaserbernich.de



Die Jobs des Monats

Um die Marktposition der GARANT-MÖBEL Handelspartner zu stärken, investieren wir in das Handelsmarketing. Wollen Sie ein Teil unserer Erfolgsgeschichte sein? Dann werden Sie

PROJEKTMANAGER/-IN HANDELSMARKETING (M/W)

... mehr auf Seite 200

Für die Koordination der Möbel Martin Gruppe in Saarbrücken suchen wir eine/einen

LEITER/-IN EINKAUF

... mehr auf Seite 201

BUCHTIPP

SCHNECKEN HÜPFEN NICHT von Holger Bröer



„Schnecken hüpfen nicht“ ist ein Buch für Verkäufer. Allerdings nicht irgendein x-beliebiger Leitfaden mit den typischen Tipps und Beispielen, sondern eine komplette

Grundausbildung zur Kundenakquise. Die Leitidee: Niemand kann zum Jagen getragen werden, ebenso wenig wie Schnecken hüpfen können. Aber ordentlich verkaufen und Kunden für sich gewinnen, dazu braucht es nur etwas Naturaltalent und guten Willen. Der vorliegende Ratgeber hilft denjenigen Verkäufern, die sich bewusst für ihren Beruf entschieden haben, den Arbeitsalltag leichter und effizienter zu gestalten. Holger Bröer zeigt, dass Akquise kein Hexenwerk, sondern ein solides Handwerk ist, das sogar Spaß machen kann. Redline Verlag, 208 Seiten, geb., 24,99 Euro, ISBN 978-3-86881-339-5.