

Ready for Business

Trends in der Management-Diagnostik

In Zeiten einer Bundestagswahl erhalten wir über die Medien reichlich Informationen über Zukunftsstrategien, Konzepte, Inhalte und Programme. In den bekannten Politbarometern fahren die „Spitzenpolitiker“ regelmäßig ausgezeichnete Zustimmungswerte ein. Gleichwohl kann man hier und da kaum in Abrede stellen, dass zum Beispiel Rhetorik, Kenntnisse in Fremdsprachen oder optische Präsenz noch Verbesserungspotenzial besitzen.

Wie kann man in der Politik so erfolgreich sein, wenn Kompetenzprofile erkennbare Defizite oder deutliche Lücken aufweisen? Diese Frage stellt man sich in der freien Wirtschaft oft genug: Wie kann ein Unternehmen mit diesen oder jenen Leuten an der Spitze bitteschön prosperieren?

Nach Fusionen, Firmenübernahmen, Sanierung, strategischer Neuausrichtung oder einfach nur nach einem Abgang in der Geschäftsleitung ist es häufig notwendig, das Führungsteam neu aufzustellen. Hierbei muss die wichtige Frage beantwortet werden: Wie auswählen?

Diese Entscheidung benötigt 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.

Seit der Publikation der ersten Auflage des Handbuchs „Management-Diagnostik“ von Werner Sarges im Jahr 1990 hat sich dieser Titel als Begriff in Wissenschaft und Praxis schnell verbreitet. Offenbar traf er auf eine Lücke: Es fehlte ein Überblick über Konzepte, Instrumente und Möglichkeiten psychologischer Eignungsdiagnostik für das besondere Anwendungsgebiet des Managements. In diesem Kontext soll die Management-Diagnostik als Untermenge der beruflichen Eignungsdiagnostik gesehen werden.

Der wesentliche Grund ist sicherlich



Andreas Erbenich.
www.andreaserbenich.de
Foto: Archiv

die hohe Bedeutung des Managements für den Unternehmens- und Organisationserfolg. Zweifellos erfordert nachhaltiger Management-Erfolg in einer sich immer schneller ändernden Wirtschaftswelt besondere Geschicklichkeit und Geschwindigkeit in Bezug auf die schnelle Anpassung an rasch wechselnde Gegebenheiten der Märkte und der Technik sowie das Erkennen und Nutzen von nicht immer leicht wahrnehmbaren Chancen.

Und das hat in der Tat viel mit der Eignung derer zu tun, die wesentlich die Verantwortung in und für Unternehmen tragen. Die richtigen Führungskräfte für bestimmte Positionen zu finden, sei es innerhalb eines Unternehmens, sei es ausserhalb des Unternehmens, und

adäquat zu platzieren, ist für Unternehmen eine Aufgabe von häufig existenzieller Bedeutung.

Von daher wäre es ein großer Gewinn, die Eignung und/oder das Potenzial von Managern vor ihrer Einstellung und/oder Förderung so genau wie möglich abschätzen zu können. Konsequenterweise haben inzwischen schon viele Unternehmen eigene Methoden zur „Management-Diagnostik“ eingerichtet, um die nötige Eignung und im besten Falle auch Potenzialeinschätzungen intern selbstständig oder mithilfe externer Beratung professionell vorzunehmen.

Die Eignung einer Person gibt es hier immer nur mit Bezug auf bestimmte Anforderungen eines Berufs bzw. einer Tätigkeit. Zur Feststellung der Eignung müssen laut Sarges unterschiedliche Merkmalsträger wie Position und Person hinsichtlich einer Anzahl kritischer Merkmale auf Passung überprüft werden.

Die Position ist bei Fragen der Auswahl und Platzierung immer der Ausgangspunkt der Betrachtung. Eignung wird hier verstanden als Passung bestimmter Merkmale einer Person zu der in Rede stehenden Position, quasi ein Schlüssel-Schloss-Prinzip.

In der Praxis der beruflichen Eignungsdiagnostik spielen insbesondere biografische Daten eine bedeutende Rolle. Bei Prozessen von Auswahlentscheidungen und Potenzialeinschätzungen ist allein schon das Prüfen der für eine Position erforderlichen Kenntnisse und Erfahrungen der erste unverzichtbare Schritt.

Auch die Wissenschaft misst job-relevanten biografischen Informationen große diagnostische Bedeutung bei, da für viele eignungsrelevante Merkmale eine hohe Stabilität über die Zeit nachgewiesen werden konnte. Nicht nur derzeitige, sondern auch frühere Ausprägungen wichtiger Könnens- und Wollensfaktoren einer Person bleiben auch in Zukunft so oder ähnlich erhal-

ten und sind gut zur Vorhersage von Job- oder Berufserfolg geeignet – was ein gängiger Aphorismus plakativ ausdrückt: Der beste Prophet für zukünftiges Verhalten ist vergangenes Verhalten.

Die Empfehlung der Wissenschaft lautet, dass man idealerweise die für eine Position wichtigsten Anforderungsmerkmale zur Prüfung von Kandidaten mit drei diagnostischen Ansätzen, also multimethodal, ermitteln sollte: z. B. über Tests, Arbeitsproben und biografische Daten.

Insbesondere bei Spitzenpositionen wird in der Regel auf den rein faktenbezogenen biografischen Ansatz reflektiert. Hier wird auf bisherige Ergebnisse und Leistungen fokussiert. Mit seriösen, professionell geführten biografischen Interviews ist es zudem möglich, weitergehende Informationen über Verhalten und Eigenschaften zu erhalten.

Die Ursprünge der Management-Diagnostik liegen unübersehbar in einer Prüfungssituation mit dem Ergebnis „bestanden oder durchgefallen“. In Zeiten des Wettbewerbs um die Besten lässt sich dies nicht mehr fortsetzen.

„Makellose“ Führungskräfte bleiben auch weiterhin eine Illusion. Auch in der Zukunft werden sich Schwächen nur begrenzt reduzieren lassen. Der Augenmerk wird vielmehr auf dem Ausbauen von Stärken liegen. Dies bedeutet zum einen für die diagnostische Phase, echte Erfolgsfaktoren der Persönlichkeitsstruktur trennscharf herauszuarbeiten und bewusst zu machen. Damit dürfte sich die Relevanz der unvermeidlichen Schwächen für die Brauchbarkeit eines Managers zwangsläufig reduzieren. Denn Unternehmen und Mitarbeitern dürfte gleichermaßen daran gelegen sein, entlang ihrer Stärken verstanden und eingesetzt zu werden.

moebelmarkt.de →
BUSINESS FORUM