

# MANAGEMENT-AUDIT

## WÜNSCHENSWERTE TRENDS AUS SICHT DER MANAGEMENT-DIAGNOSTIK <sup>1</sup>

Im inzwischen weltweiten Wettbewerb nicht nur der großen Unternehmen ist die permanente Verbesserung von Leistungsqualitäten, –quantitäten und –konditionen allein schon für das Überleben dieser Unternehmen notwendig geworden. Nachdem in vielen Wirtschaftszweigen die Rationalisierung soweit fortgeschritten ist, dass Produktivitätszuwächse durch den Einsatz neuer Maschinen, jüngster Technologien, prozessorientierter Organisationsformen etc. kaum mehr möglich bzw. allzu leicht und schnell nachahmbar sind, sucht man nunmehr Leistungssteigerungen vor allem (wieder) durch den Produktionsfaktor „menschliche Arbeit“ (human factors, human capital) zu erreichen.

Auch im Rahmen der neuen Wachstumstheorie stellt Humankapital die fundamentale Voraussetzung für ökonomische Effizienz und Effektivität dar (Rissiek, 1998). Und besonders in der Diskussion um das sog. Wissensmanagement, das seit den 90er Jahren als ein Kernbereich des strategischen Managements exzellenter Unternehmen angesehen wird, spielt das Humankapital die zentrale Rolle. Hatte man zuvor in der Betriebswirtschaftslehre – geblendet von dem Allgültigkeitsanspruch des Marketingdenkens – dem Umfeld des Unternehmens ("environment based view") strategisch mehr Gewicht beigemessen als dem Unternehmen selbst, so verschob sich jetzt der Schwerpunkt der Betrachtung auf die vorhandenen (und evtl. noch benötigten) Ressourcen ("resource based view"). Man möchte nicht mehr (allein) Wettbewerbsvorteile durch unterschiedliche Produkt–Markt–Positionen erreichen, sondern (vor allem) durch Unterschiede in der Ausstattung und Kombination von kritischen Unternehmensressourcen. Der Vorteil dieser Fokussierung liegt in der Nachhaltigkeit der erreichbaren Unterschiede: Ressourcen – insbesondere Wissensressourcen wichtiger Mitarbeiter – sind nicht uneingeschränkt mobil oder imitierbar (Krogh & Venzin, 1995). Mit Wissen ist gemeint: Technologien, Patente, Prozesse, Informationen über Kunden und Lieferanten, Datenbanken (kodiertes Wissen) oder Wissenstransfer und –erzeugung durch persönliche und organisatorische Netzwerke, vor allem aber auch Managementfähigkeiten, Problemlösepotenziale und erfolgskritische Berufserfahrungen.

Um die Qualität des Humankapitals in diesen Hinsichten einzuschätzen, bedient man sich – in Analogie zur Qualitätseinschätzung im Bereich der Produktion oder der Finanzen etwa – so genannter Audits. Audits dienen der Unternehmensleitung als Kontrollinstrumente für diesen oder jenen Funktionsbereich (vgl. Bristow et al., o.J.; Furnham & Gunter, 1993). Endlich, so möchte man erleichtert konstatieren, kommt damit auch der bislang so stiefmütter-

---

<sup>1</sup> erschienen in: Wübbelmann, K. (Hrsg.). (2005). *Handbuch Management–Audit* (S. 223–245). Göttingen: Hogrefe.

lich behandelte Human Resources (HR)–Bereich in den Rang einer gleichberechtigten systematischen Betrachtung seitens der Unternehmensleitungen.

Gleichwohl: Audits des gesamten Humankapitals, also eine Qualitätseinschätzung *aller* Mitarbeiter einer Unternehmung, dürften höchst selten veranstaltet werden. Üblich ist die Beschränkung von HR–Audits auf das *Management*, weil man bei den Managern den größten und eigentlichen Einfluss auf das Wohl und Wehe der Firmengeschicke sieht. Unter Management–Audit versteht man dabei die systematische Erfassung von Qualität und Potenzial des Managements eines Unternehmens oder eines Bereichs sowie den Abgleich von Ist mit Soll bezogen auf die verfolgte Geschäfts–(feld–)Strategie. Solche Management–Audits (von manchen Beratungsfirmen auch Management Appraisal, Management Assessment oder Evaluation, von auftraggebenden Firmen oft „Manager–Qualitäts–Check“ oder „TÜV für Manager“ genannt) haben nun seit gut einem Jahrzehnt ein enormes Wachstum erfahren. Zielgruppen sind mittlere und obere Manager, aber auch Professionals aus allen funktionalen Bereichen.

Am häufigsten liegen die Anlässe für ein Management–Audit in einer drückenden Bedarfslage, hervorgerufen durch „gravierende unternehmerische Diskontinuitäten“ (Wiegmann, 2002) wie

- Reorganisation,
- strategische Neuausrichtung,
- Integration nach Akquisition/ Fusion,
- Wechsel an der Unternehmensspitze,
- Neue Markt–/ Wettbewerbsbedingungen,
- Sanierung/ Turnaround,
- Börsengang, Verkauf oder Wechsel in der Zusammensetzung der Shareholder.

Viel seltener werden Management–Audits eingesetzt auch ohne Not oder größeren Druck, dafür prophylaktisch zum Zwecke der persönlichen Weiterentwicklung der vorhandenen Führungskräfte („Stärken–Schwächen–Analyse“).

Ziel eines Management–Audits ist es, valide Informationen über die Güte des Managements zu erhalten, konkret: eine Manager–Bilanz aufzustellen, um Entscheidungen über Einsatz (Verbleib in der Position, Umplatzierung oder Trennung) und Entwicklung dieser Manager zu treffen. Manager–Bilanz meint, dass man die auditierten Manager am Ende in ein sog. Manager–Portfolio einsortiert, das nach den Dimensionen Potenzial für weiterführende Aufgaben (+/–) und Leistung bei derzeitigen Aufgaben (+/–) ein Vierfelder–Schema aufspannt mit den Typen „Stars“ (P+, L+), Leistungsträger (P–, L+) Talente (P+, L–) und Problemfälle (P–, L–). Gelegentlich wird dieses Vierfelder–Schema aber auch noch feinstufiger unterteilt.

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 2 Problemfelder:

1. Welche Anforderungsmerkmale sind zur Potenzial-Einschätzung relevant?
2. Welche Messinstrumente sind dafür tauglich?

## **ANFORDERUNGSMERKMALE ZUR POTENZIAL-EINSCHÄTZUNG**

Angesichts großer Unbestimmtheiten in Bezug auf die künftigen Anforderungen von Jobs und beruflichen Weiterentwicklungen der Mitarbeiter sollte man vor allem auf die generalisierbaren Potenziale, d.h. auf die Basiskompetenzen im Leistungs- und Persönlichkeitsbereich setzen. Psychologische Merkmale, die relativ unabhängig von den spezifischen Anforderungen einer konkreten Führungsfunktion als erfolgsrelevant gelten können, sind nach dem heutigen Forschungsstand: allgemeine Intelligenz, Leistungsmotivation, Selbstvertrauen, Dominanz, soziale Kompetenz, Integrität und insbesondere Flexibilität und Lernpotenzial.

Gerade Lernpotenzial kann in seiner Bedeutsamkeit nicht hoch genug eingeschätzt werden: „The ability (and willingness) to learn from experience may prove to be more important in the long run than a high rating in a currently valued competency“ (Spreitzer, McCall & Mahoney, 1997, S.6; vgl. auch Sarges, 2000). Denn schließlich fordert der dauernde Erhalt sich wandelnder Handlungskompetenz lebenslanges Lernen, um die „Employability“ eines Mitarbeiters zu erhalten. Damit bestätigt sich aufs Neue eine alte Erkenntnis, die keiner anschaulicher formuliert hat als Benjamin Franklin: „Lernen ist wie das Rudern gegen den Strom, sobald man aufhört, treibt man zurück“. Ähnliches sagt auch das ökologische Gesetz des Lernens: Eine Spezies wird nur dann überleben, wenn sie mindestens so schnell lernt, wie sich ihre Umwelt verändert – und dies gilt analog auch für Unternehmen und deren Mitarbeiter.

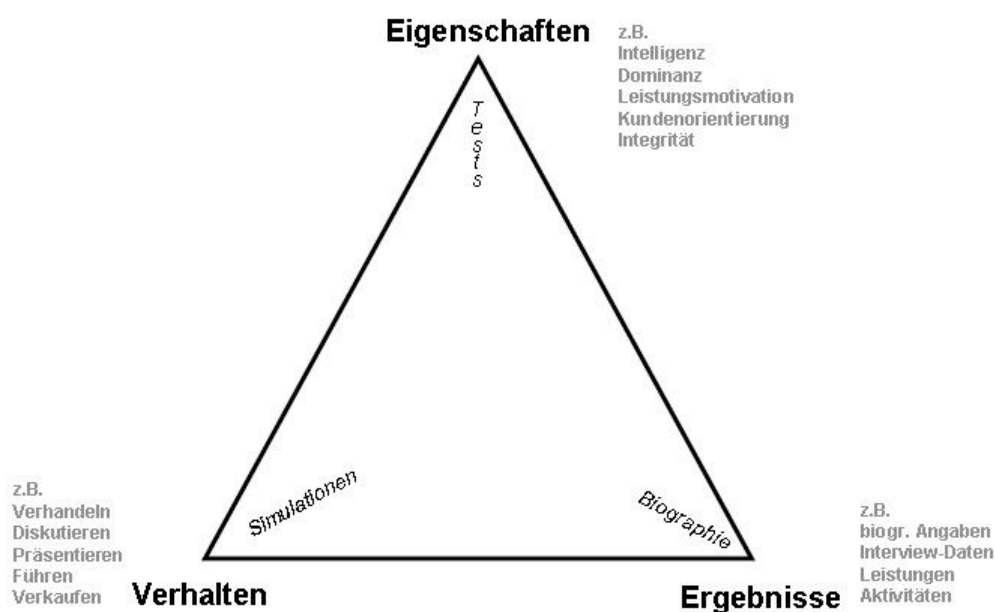
Natürlich gibt es außer den oben genannten Basisanforderungen auch noch besondere Anforderungskriterien, die je nach Branche (Industrie, Handel, Banken etc.), Unternehmen (Strategie, Größe, Internationalität etc.), funktionalem Bereich (Produktion, Vertrieb, Controlling etc.), Hierarchiestufe (Low, Middle, Top) u.a. variieren (vgl. hierzu auch Wübbelmann, 2001, S. 117ff.).

Viele Unternehmen haben ihre eigenen Kompetenz-Modelle (neudeutsch oft: Competency Models) entwickelt bzw. Beratungsunternehmen bieten ihre vorgefertigten Modelle modifizierbar an. Diese enthalten Kompetenzen als Alltagsbezeichnungen für generische oder firmenspezifische Anforderungsmerkmale, z.B. Kundenorientierung, Anstoßen von Veränderungen, unternehmerisches Handeln etc. Derartige Kompetenz-Modelle können durchaus umfangreich sein, aber auch noch gut überschaubar, wie z.B. dieses: Fachliche Kompetenz (Tiefe vs. Breite), Intellektuelle Kompetenz (Kombinatorik vs. Analytik), Soziale Kompetenz (Durchsetzungsfähigkeit vs. Teamfähigkeit), Führungskompetenz (Zielorientierung vs. Mitarbeiterorientierung), Unternehmer-Kompetenz (Ergebnisorientierung vs. Strategie-/ internationale Orientierung) (vgl. Lamsdorff & Tanneberger, 2001; Gerhardt & Ritter, 2004).

Alltagssprachlich formulierte Kompetenzen sind zwar in der Praxis leichter kommunizierbar als akademisch formulierte Anforderungsmerkmale, aber psychologisch gesehen sind sie nichts weiter als Kombinationen aus psychologischen Basisdimensionen. Wir wollen deshalb nicht weiter darauf eingehen (s. hierzu Sarges, 2001), hier nur so viel: Eine Kompetenz ist ein multidimensionaler Komplex von psychologischen Attributen, der Persönlichkeitsmerkmale und Fähigkeiten/ Fertigkeiten mit Verhalten verknüpft. Und solche Kompetenzen gilt es systematisch und multimethodal zu erfassen.

## MESSINSTRUMENTE ZUR POTENZIAL-EINSCHÄTZUNG

Kein wichtiges Merkmal beruflicher Eignung sollte man mit nur einer einzelnen diagnostischen Methode ermitteln, weshalb schon seit langem das Prinzip der *Multimethodalität* empfohlen wird, zumindest zur Erfassung der zentralen Anforderungskriterien. Schuler (2000) hat dazu ein geeignetes Bezugskonzept entwickelt, dessen Kern die Unterscheidung dreier methodischer Ansätze in der Berufseignungsdiagnostik ist, nämlich der *Eigenschaftsansatz*, der *Verhaltensansatz* und der *Ergebnisansatz*; diesen entsprechen als Methoden (in dieser Reihenfolge) (a) *Tests*, (b) *Arbeitsproben* (= Simulationen) und (c) *biographische Informationen* (aus schriftlichen Unterlagen und/ oder dem Interview) (vgl. Abbildung 1).



**Abbildung 1:** Die 3 Ansätze der Eignungsdiagnostik (nach Schuler, 2000)

Das Interview als Instrument des biographiebezogenen Ergebnisansatzes ist meist die einzige Methode bei Management-Audits in der Praxis. Doch sollten Interviews – auch wenn sie psychologisch noch so professionell konzipiert sind und entsprechend gut geführt werden – zur Vermeidung von Mono-Methoden-Fehlern tunlichst durch andere Verfahren und/ oder Informationsquellen ergänzt werden, nahe liegender Weise durch Tests. Denn umfangreichere Verhaltenssimulationen im Rahmen von Assessment Centern etwa sind der hier in Rede stehenden Klientel in dem gegebenen Kontext nicht zumutbar: Assessment Center bieten per se wenig Diskretion oder Unbefangenheit gegenüber internen Kollegen.

Eine weitere viel versprechende Ergänzung zur Methode des Interviews, nämlich 360-Grad-Beurteilungen, werden wir weiter unten empfehlen; doch zunächst zu den Tests.

## **PSYCHOMETRISCHE TESTS ALS INSTRUMENTELLE ERGÄNZUNG VON AUDIT-INTERVIEWS**

Auch wenn bei höherrangigen Positionsträgern gewöhnlich schon mannigfaltige Lebenslauf- und Leistungs-Daten vorliegen, und selbst wenn das Interview viele weitere relevante Informationen zu Tage fördern kann, sollten wir angesichts des Risikos von Personalentscheidungen auf diesen Ebenen zur Absicherung der vorhandenen biographischen Informationen zusätzlich geeignete Testverfahren mit prognostischer Validität für wichtige Kompetenzfacetten heranziehen. Denn die Daten und Eindrücke aus Unterlagen und Interviews allein können auf das Potenzial bezogen durchaus trügerisch sein.

Immerhin sind Tests, die von Fachleuten nach psychometrischen Kriterien sorgfältig konstruiert wurden, das messtechnisch Anspruchsvollste, was die psychologische Eignungsdiagnostik zu bieten hat. Die Methodologie der Testkonstruktion ist weit entwickelt, und man hat in einer langen Tradition eine Fülle wertvoller Erfahrungen sammeln können. Schließlich haben Theorie und Praxis der Testkonstruktion sogar die methodischen Standards für die anderen diagnostischen Verfahren, wie Interview, Tätigkeitssimulationen oder Assessment Center, geliefert.

Glücklicherweise ist in den letzten 10 Jahren die Akzeptanz von Testverfahren in Deutschland (und in etlichen Ländern Europas noch stärker) gestiegen. Auch in den USA setzt man (wieder) verstärkt auf Persönlichkeits- und Leistungstests, sogar bis hin zur Besetzung oberster Management-Positionen: Carly Fiorina, Chefin von Hewlett-Packard, musste sich vor ihrer Nominierung einer zweistündigen Prüfung mit 900 Ja/Nein-Fragen unterziehen.

Von besonderer Bedeutung für Management-Audits dürften Persönlichkeitstests sein. Manche hier besonders relevante Facetten beruflicher Leistung, wie Führung, Engagement oder Disziplin, lassen sich durch Persönlichkeitsmerkmale besser prognostizieren als durch kognitive oder andere Leistungsmerkmale. Experten schätzen sogar, dass über 90 % der Beschäftigungsverhältnisse, die scheitern, nicht aufgrund von fachlichen oder sonstigen Könnens-Kompetenzen des betreffenden Mitarbeiters beendet werden (die man offenbar leichter feststellen kann), sondern wegen Unstimmigkeiten von Merkmalen seiner Persönlichkeit mit den Anforderungsbedingungen der Position (was man bisher wohl nur unzureichend in Erfahrung bringen konnte). Einfaches Beispiel: Eine Führungskraft etwa, die das Führen anderer Personen nicht als wirklich reizvoll und motivierend erlebt, wird unter Umständen über lange Jahre hinweg genau diejenigen Situationen meiden, in denen aktiv geführt werden müsste. Welche Konsequenzen hieraus für ein Unternehmen erwachsen können, lässt sich leicht ausmalen. Die tatsächlichen Effekte solcher und vieler anderer zeitlich relativ stabiler Verhaltensdispositionen, die im Bereich der Persönlichkeit eines Mitarbeiters angesiedelt sind, werden noch vielfach unterschätzt.

Interessante Tests für den Bereich der Persönlichkeit (aber auch darüber hinaus) finden sich in dem Testhandbuch von Sarges und Wottawa (2004).

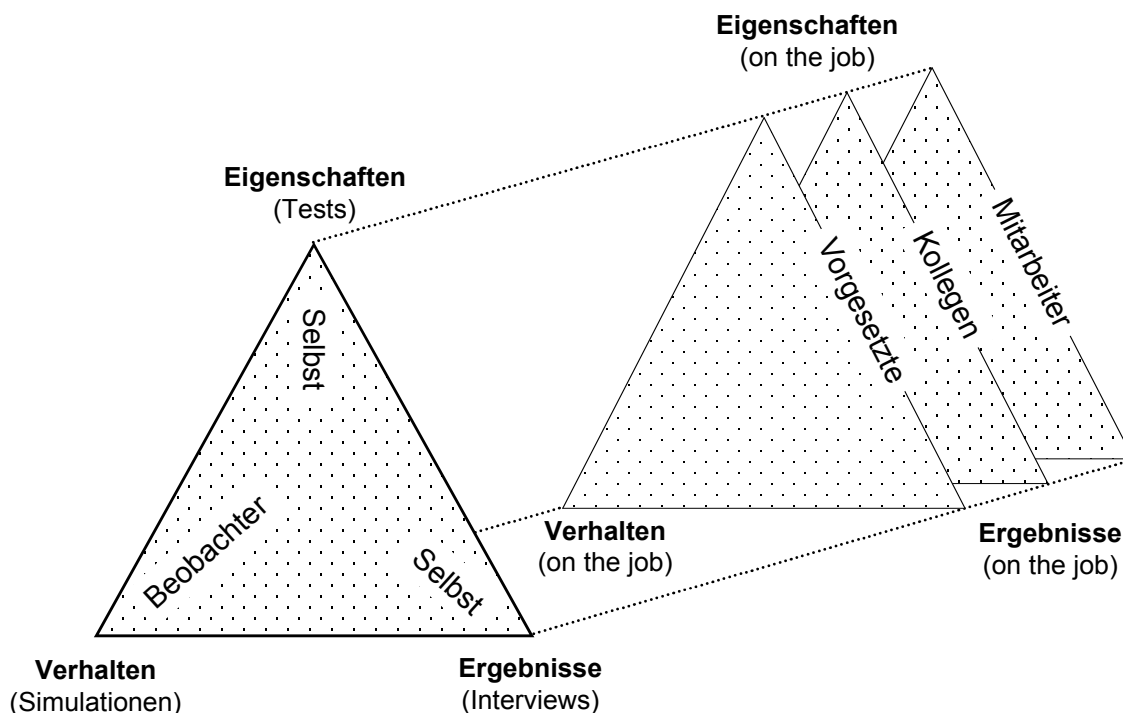
## 360-GRAD-BEURTEILUNGEN ALS WEITERE ERGÄNZUNG VON AUDIT-INTERVIEWS

360-Grad-Beurteilungen werden für das Personalmanagement sowohl eigenständig als auch und vor allem ergänzend zu anderen Potenzial-Einschätzungsinstrumenten wie Assessment Center und Management-Audits ein zunehmend interessantes Feld (Scherer & Sarges, 2002; Scherer 2005). Denn bisher gab es praktisch nur drei Quellen für eignungsdiagnostische Informationen: Probanden selbst (bei Tests und bei Interviews), HR-Professionals und Vorgesetzte (jeweils als Beurteiler von Verhalten in Interviews, von (laborhaft) simuliertem Verhalten in Assessment Centern oder von Verhalten in realen Arbeitssituationen). Allerdings wird der Proband, wenn er schon eine Weile Führungskraft in einer Arbeitsorganisation ist, noch von anderen wichtigen Interaktionspartnern „on the job“ erlebt und ist damit auch für diese beurteilbar, jedenfalls in vielen jobrelevanten Verhaltens- und Persönlichkeitsfacetten. Diese Anderen lassen sich gruppieren – außer in Vorgesetzte – in Kollegen auf der gleichen Hierarchiestufe und in unterstellte Mitarbeiter, wobei man manchmal zusätzlich noch weitere Gruppen wie Kunden und Lieferanten mit einbezieht.

Als man diese Quellen zu einem Beurteilerkreis für ein und dieselbe Fokusperson zusammenfügte und deren Urteile mit dem Selbsturteil der Fokusperson kontrastierte, war die bildlich einprägsame „360-Grad-Beurteilung“ geboren. Sie besteht aus dem Vergleich der Selbsturteile der Fokusperson mit den diversen Fremdurteilen in vielen einzelnen Verhaltens- oder Persönlichkeitsfacetten bzw. -dimensionen. Aus dem Selbsturteil lässt sich sehen, wo die Fokusperson sich überhaupt auf den einzelnen Skalen platziert, und aus Urteilsdiskrepanzen lässt sich dann leicht erkennen, wo die Fokusperson sich besser oder schlechter sieht als die diversen Fremdbeurteiler (sog. Over- resp. Underratings). Auf dieser Basis kann die Fokusperson kritische Reflexionsgespräche mit einem Berater oder Coach führen und über Ursachen, mögliche Änderungswünsche und -maßnahmen Entwicklungspotenziale erkennen und ausprobieren.

Das der 360-Grad-Beurteilung zugrunde liegende Prinzip der *Multiperspektivität* ist eine ideale Ergänzung des oben empfohlenen Prinzips der *Multimethodalität*. Die folgende Erweiterung einer graphischen Darstellung von Schulers Modell mag die methodische Einordnung des 360-Grad-Ansatzes erleichtern (siehe Abbildung 2). Das vordere Dreieck repräsentiert noch einmal das Modell der „3 Ansätze der Eignungsdiagnostik“. Es zeigt, aus welchen *methodischen* Quellen die diagnostischen Informationen kommen (Tests, Simulationen, Interviews). Die hinteren Dreiecke zeigen auf, aus welchen weiteren *Beurteiler*-Quellen (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter) solche methodisch unterschiedlichen Informationen auch noch kommen können.

Legt man lediglich die Rubrizierung der 3 Ansätze (im vorderen Dreieck: Eigenschaften, Verhalten, Ergebnisse) zugrunde, so beziehen 2 der 3 Ansätze (Tests und Interviews) ihre Daten im Wesentlichen aus einer Quelle: vom Probanden selbst. Simuliertes Verhalten des Probanden dagegen (aber auch sein Verhalten im Interview) wird von Fremden, den Beobachtern, eingeschätzt. Nimmt man die Urteile von weiteren berufsrelevanten Fremden (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter) mit Bezug auf wichtige Eigenschaften, Verhaltensweisen und Ergebnisbereiche „on the job“ hinzu (hintere Dreiecke), eröffnet sich die Möglichkeit für ein deutlich umfassenderes Bild des Probanden.



**Abbildung 2:** Ergänzung von *Multimethodalität* (= 3 Ansätze der Eignungsdiagnostik) durch *Multiperspektivität* (= 360-Grad-Beurteilung)

Zugleich wird in Abbildung 2 ein weiteres Kriterium für die Quellen diagnostischer Informationen erkennbar, nämlich Quer- vs. Längsschnittlichkeit. Im vorderen Dreieck stammen die diagnostischen Informationen „nur“ aus *querschnittlichen* Arrangements mehr oder weniger laborartiger Situationen (= Test-Administration, Assessment Center, Interview), in den hinteren Dreiecken stammen die Informationen „sogar“ aus *längsschnittlichen* Beobachtungsgemeinschaften und die auch noch von „on the job“, also aus dem echten Arbeitsleben über einen größeren Zeitraum hinweg. Damit kann das implizit (= „versenkt“) in der Organisation vorhandene Wissen über einen Probanden explizit gemacht („gehoben“) werden.

Freilich muss konzediert werden, dass einer der querschnittlichen Ansätze – der Ergebnisansatz – auch Längsschnittliches enthält: biographische Informationen aus schriftlichen Unterlagen und dem Interview – quasi zur Rekonstruktion der Vita eines Probanden. Gleichwohl: Durch Rückgriff auf auch echte längsschnittliche und unterschiedliche Datenquellen „on the job“ (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter) dürfte nicht nur die ökologische Validität des Gesamtbildes eines Probanden steigerbar sein, sondern auch die prognostische.

Deshalb sollte das Heranziehen und Abgleichen der Urteile von auch anderen Personen als nur von den Beratern und vom Kandidaten selbst eine wünschenswerte Ergänzung der Daten und Urteile aus Interviews und Tests zum Standard avancieren.

Nun ist es aber auch nicht so, dass dies alles in der Praxis noch überhaupt nicht getan würde. Tatsächlich werden von einzelnen Beratungsunternehmen durchaus auch Tests herangezogen und/ oder Urteile Dritter. Wir plädieren aber dafür, dieses sehr viel häufiger – am besten standardmäßig – und auch systematischer in der oben empfohlenen Weise zu tun.

Praktischer Engpass dafür scheint allerdings die wirksame Umsetzung zu sein, d.h. die geschickte Instrumentierung und Realisierung der Datenerhebung, die professionelle Auswertung und Interpretation der Daten sowie die angemessene und hinreichend detaillierte Berichterstattung und Rückmeldung der Befunde an Kandidaten und Auftraggeber. Dabei sind bislang noch erhebliche Qualitätsunterschiede zu beobachten, die in Unterschieden der (auch psychologischen) Professionalität, der akkumulierten Erfahrungen und der Persönlichkeiten der Berater ihre Ursachen haben.

## WAS SOLLTE NACH EINEM MANAGEMENT-AUDIT PASSIEREN?

Ähnlich wie man *vor* einem Audit dafür Sorge tragen muss, dass nicht nur die nötige Validität, sondern auch die wünschenswerte Akzeptanz erreicht wird, indem man die Betroffenen umfassend und ehrlich über Ziele und Verfahren aufklärt, sollte man auch bei der Nachsorge verfahren, d.h. mit ernsthafter Planung und Durchführung von folgerichtigen Maßnahmen *nach* einem Audit reagieren.

Dabei geht es um:

- die faire Behandlung der *Problemfälle*,
- die weitere Motivation der *Leistungsträger*,
- das erfolgreiche Halten der *Stars* sowie
- die geeignete Entwicklung der *Talente*.

Bei den als *Problemfälle* identifizierten Kandidaten („Verlierer“) tun sich die Unternehmen eher leicht mit den nötigen Konsequenzen: Man stuft sie zurück bzw. um oder man trennt sich von ihnen (meist unter Einschaltung einer Outplacement-Agentur). Nicht selten auch dient in solchen Fällen das Audit – wiewohl kaum zugegeben – der Delegation kritischer Einschätzung einzelner Führungskräfte an externe Berater.

Bei Leistungsträgern, Stars und Talenten dagegen wird oft vieles unterlassen, was eigentlich recht einfach zu realisieren wäre:

Für *Leistungsträger* empfiehlt es sich, schon im Feedbackgespräch mit Berater und Vorgesetztem einvernehmlich Entwicklungsmaßnahmen festzulegen.

Für *Stars* sollte man individuelle Karrierepläne konzipieren. Zwar kann man ihnen nicht immer und sofort attraktive Alternativen zu ihren derzeitigen Positionen bieten, aber es gibt auch vorläufigen Ersatz, z.B. eine Summer School-Teilnahme für General Management. Auf keinen Fall sollte man sie leichtfertigerweise zur Konkurrenz abwandern und damit das Audit zum Bumerang werden lassen.

Für *Talente* ist die Koppelung des diagnostizierten Potenzials mit angemessenen Entwicklungserfahrungen entscheidend. Wird dies versäumt, verlassen auch hier nicht wenige Hoffnungsträger nach einem Audit die Unternehmung – ein nicht minder teurer Verlust.

Wie aber können Unternehmen die Entwicklungserfordernisse ihrer „Gewinner“ (Stars, Talente, aber auch Leistungsträger) unterstützen? Eigentlich sind die Mittel dazu wohl bekannt,

doch noch allzu oft fehlt eine gezielte, planvolle und wirksame Umsetzung. Immerhin scheinen Unternehmen, denen ein besonders gutes Management nachgesagt wird, schon seit längerem mehr Gebrauch von wirksamer Entwicklung ihrer Potenzialträger zu machen als weniger gut geführte Unternehmen: Sie steigern die Verantwortung der Positionen, schaffen spezielle Arbeitsplätze, bieten betriebsinterne und -externe Trainingsprogramme an, versetzen Mitarbeiter zwischen den Funktionen, Divisionen und Ländern, weisen ihnen Mentoren und Trainer zu, geben ihnen häufig genug Feedback über ihre Entwicklungsfortschritte und zeigen auf, wie sie ihre Entwicklung selbst gestalten können.

Derartige Bemühungen sollten für jedes Unternehmen zu einem unbedingten Muss nach einem Audit werden. Denn der durch die wachsende Globalisierung der Wirtschaft bedingte Zwang zu mehr Leistung wird immer stärker die wirklich effektiven Führungskräfte zu identifizieren und zu entwickeln verlangen. Doch auch viele Professionals avancieren zu einem ständig wachsenden Erfolgsfaktor, weil sich heutzutage praktisch alle Unternehmen immer stärker zu sog. People's Businesses entwickeln.

## **NACHBEMERKUNGEN UND AUSBLICK**

Früher waren die wesentlichen Zielpersonen der Management-Diagnostik

- Führungsnachwuchskräfte und jüngere Führungskräfte, deren Führungseignung und -entwicklungspotenzial bei Eintritt in die Firma bzw. nach einigen Jahren der Mitgliedschaft geprüft wurde (meist per Interviews, Tests und Assessment Center),
- erfahrene Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchieebenen und Funktionszugehörigkeiten, deren Eignung und Potenzial fallweise für bestimmte Managementfunktionen im Rahmen von Einzel-Assessments eingeschätzt wurde.

Seit gut einem Jahrzehnt nun haben sich die Zielpersonen der Management-Diagnostik deutlich vermehrt: Ganze Gruppen etablierter Manager bestimmter Ebenen und Funktionsbereiche werden ohne Ausnahme auf weiteres Managementpotenzial geprüft: in sog. Management-Audits - einem noch jungen Instrumentarium der Management-Diagnostik.

Bedauerlicherweise ist diese Entwicklung an vielen Psychologen der Wirtschaftspraxis bislang vorbei gegangen - vergleichbar ihrer seinerzeitigen Unterrepräsentanz im Assessment Center-Markt. Der Löwenanteil des Audit-Aufkommens wurde abgewickelt von Executive Search- und Strategie-Beratungs-Firmen, bei denen professionelle Psychologen, wenn überhaupt vorhanden, nur eine Minderheit unter den Beratern stellen. Diese Firmen sahen in Management-Audits schon frühzeitig ein leicht von ihnen besetzbares zusätzliches Geschäftsfeld mit lukrativen Einnahmequellen und - wenn auch gern bis heftig bestritten - mit beachtlichen Synergie-Effekten für ihre traditionellen Geschäftsfelder.

Die Tatsache, dass vor allem diese Firmen bis dato die großen Audit-Aufträge erhielten, hat naheliegende Gründe:

- Sie haben durch ihre ursprünglichen Beratungsfelder ohnehin oder leicht Kontakt zu den problembelasteten und auftragsbefugten Entscheidern der obersten Ebene (Aufsichtsräte, Vorstände, Geschäftsführer).
- Ihre Berater sind im Umgang mit Führungskräften aller Couleur bestens vertraut.

- Sie verfügen für das kurzfristige Mengengeschäft über die genügend großen Beraterstäbe in wichtigen Industrieländern.
- Es besteht meist ein immenser äußerer Druck aus Anlass von Fusionen, Reorganisations, Sanierungen o.ä., der für diese Beratungsfirmen ausgesprochen attraktive Preise ermöglicht.

Daran wird sich zukünftig wohl auch nicht viel ändern. Die großen Search- und Strategieberatungen werden allein schon wegen ihrer Manpower und des oft sehr großen Drucks durch abrupte Diskontinuitäten wie Fusionen, dringenden Sanierungen u.ä. zur Produktion von in diesen Situationen unausweichlichen „Streichlisten“ weiterhin die größeren Audits abwickeln. Dafür können sie natürlich leicht Spitzenpreise erzielen – wie immer und überall möglich bei drängenden Bedarfen und hoher Kaufkraft der Nachfrager.

In dem Maße aber, wie der zeitliche, selektive und/ oder mengenmäßige Druck geringer ist und weniger massive Einschnitte zu erwarten sind, bestehen gute Gelegenheiten für eine umfangreichere Datensammlung pro Kandidat und eine aufwändigere Begutachtung, zum Vorteil differenzierterer Einsatz-, Coaching- und Weiterentwicklungsberatungen. Hier liegt die Chance auch für die kleineren, stärker an professionell-psychologischer Diagnostik orientierten Beratungsfirmen. Sie können qualitativ ergiebigere Management-Audits sogar deutlich preiswerter anbieten, weil sie nicht unter dem Druck großer Margen stehen wie die in Hochpreissegmenten operierenden Search- und Strategie-Beratungsunternehmen. Dies wäre aus Sicht der Management-Diagnostik eine durchaus wünschenswerte Entwicklung.

Gleichermaßen aber wäre es wünschenswert, wenn auch die großen Beratungsfirmen dazu übergängen, die methodischen Standards von Management-Audits den inzwischen strengeren Anforderungen an seriöse psychologische Diagnostik anzunähern, und zwar sowohl mit Bezug auf die Qualität der Instrumente als auch auf den gesamten Prozess der Eignungsbeurteilung (siehe dazu Heyse & Kersting, 2004; Kersting & Heyse, 2004). Denn die Diskrepanz zwischen der oftmals arg reduzierten Methodik praktizierter Audits und deren belangvollen Folgen in den Unternehmen ist nur zu offensichtlich.

Management-Audits würden dann vermutlich nicht mehr so dominant für Auswahl-Zwecke, sondern vermehrt auch für den Bedarf im Entwicklungs-Bereich auf eine wachsende Nachfrage treffen. Der Markt für „nur“ prophylaktische (= Entwicklungs-) Anliegen (wie bei Porsche z.B. alle 3 Jahre) oder auch für kleinere Gruppen von Managern, von denen die Auftraggeber sowie die Betroffenen selbst gern Detaillierteres wissen möchten als bei bislang gängigen Audits erhältlich, ist sehr groß – zumal etliche Entwicklungs- und Potentialbeurteilungen mittels psychologisch-professionell konzipierter Audits kostengünstiger und breitenwirksamer sein könnten als mittels Assessment Centers oder Einzel-Assessments.

## LITERATUR

- Bristow, N. Buchner, K., Folkman, J. & McKinnon, P. (o.J.). *The leadership skills audit. A guide to measuring and improving the effectiveness of leaders at every level in your organization* (From the series: The portfolio of business and management audits). Cambridge (UK): Cambridge Strategy Publications.
- Craig-Cooper, M. & de Backer, P. (1993). *The Management Audit – How to create an effective management team*. London: Pitman.
- Furnham, A. & Gunter, B. (1993). *Corporate assessment – Auditing a company's personality*. London: Routledge.
- Gerhardt, T. & Ritter, J. (2004). *Management Appraisal – Kompetenzen von Führungskräften bewerten und Potenziale erkennen*. Frankfurt/M.: Campus.
- Heyse, H. & Kersting, M. (2004). Anforderungen an den Prozess der Eignungsbeurteilung. In L.F. Hornke & U. Winterfeld (Hrsg.). *Eignungsbeurteilungen auf dem Prüfstand: DIN 33430 zur Qualitätssicherung* (S. 29–41). Heidelberg: Spektrum.
- Kersting, M. & Heyse, H. (2004). Anforderungen an die Qualität der Verfahren. In L.F. Hornke & U. Winterfeld (Hrsg.). *Eignungsbeurteilungen auf dem Prüfstand: DIN 33430 zur Qualitätssicherung* (S. 43–54). Heidelberg: Spektrum.
- Krogh, G. von & Venzin, M. (1995). Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. *Die Unternehmung – Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 49, 417–436.
- Lambsdorff, M. Graf & Tanneberger, J. (2001). Das Management Appraisal – Analyse- und Führungsinstrument im innovationsorientierten Management. In H.-C. Riekhof (Hrsg.), *Strategien der Personalentwicklung* (5. überarb. u. erw. Aufl.; S. 239–251). Wiesbaden: Gabler.
- Rissiek, J. (1998). *Investitionen in Humankapital*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Samland, J. (2001). (Hrsg.), *Das Management-Audit*. Frankfurt/M.: F.A.Z.-Institut.
- Sarges, W. (2000). Diagnose von Managementpotenzial für eine sich immer schneller und unvorhersehbarer ändernde Wirtschaftswelt. In L. von Rosenstiel & T. Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potentialbeurteilung* (S.107–128). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (2001). Competencies statt Anforderungen – nur alter Wein in neuen Schläuchen? In H.-C. Riekhof (Hrsg.), *Strategien der Personalentwicklung* (5. überarb. u. erw. Aufl.; S. 285–300). Wiesbaden: Gabler.
- Sarges, W. & Wottawa, H. (Hrsg.). (2004). *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren* (2., überarb. u. erw. Aufl.). Lengerich: Pabst.
- Scherm, M. (Hrsg.). (2005). *360-Grad-Beurteilungen: Diagnose und Entwicklung von Führungskompetenzen*. Göttingen: Hogrefe.
- Scherm, M. & Sarges, W. (2002). *360°-Feedback*. Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H. (2000). Das Rätsel der Merkmals-Methoden-Effekte: Was ist „Potential“ und wie läßt es sich messen? In L. von Rosenstiel & T. Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potentialbeurteilung* (S.27-71). Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie.

Spreitzer, G.M., McCall, M.W., Jr. & Mahoney, J.D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82, 6-29.

Wiegmann, V.T. (2001). Das interaktive Management-Audit – Schlüssel-Baustein systematischer Führungskräfte-Entwicklung. In J. Samland (Hrsg.), *Das Management-Audit* (S.215-227). Frankfurt/ M.: F.A.Z.-Institut.

Wübbelmann, K. (2001). *Management-Audit – Unternehmenskontext, Teams und Managerleistung systematisch analysieren*. Wiesbaden: Gabler