

Managementdiagnose

(Christian Werner & Ute Nitschke)

1. Theoretischer Bezug und Forschungsstand

Die Beurteilung und Bewertung von Führungskräften ist eine zentrale Aufgabe des Personalmanagements in Unternehmen, um Entscheidungen bezüglich der Einstellung von externen Kandidaten, der internen Beförderung, der Gehaltsfindung oder des Entwicklungsbedarfs von Managern fundiert treffen zu können. Da die Führungskräfte eines Unternehmens eine wichtige Bedingungsvariable des Unternehmenserfolges darstellen, kommt der sorgfältigen Auswahl und Beurteilung von Führungskräften besondere Bedeutung zu. Entsprechend wurden aufbauend auf den Erkenntnissen der psychologischen Eignungsdiagnostik und den Ergebnissen der Forschung zur Validität unterschiedlicher Personalauswahlverfahren (Schmidt & Hunter, 1998), Auswahl- und Beurteilungsverfahren entwickelt, die sich besonders auf die Zielgruppe „Führungskräfte“ beziehen. Mit Hilfe dieser Verfahren der sogenannten Managementdiagnostik können Führungskräfte hinsichtlich ihrer aktuellen Leistung und in Bezug auf Potenzial für weiterführende Aufgaben und zukünftige Anforderungen beurteilt werden.

Der kompetente Einsatz von Verfahren der Managementdiagnostik kann besonders vor dem Hintergrund des sich verstärkenden internationalen Drucks zur Effizienz- und Leistungssteigerung, erhöhter Ressourcenknappheit, steigender Komplexität und sich verkürzender Produktzyklen als eine erfolgskritische Unternehmensvariable betrachtet werden (Sarges, 2000). Dass die Auswahl von Führungskräften besonders sorgfältig und fundiert erfolgen sollte, belegen zudem Forschungsergebnisse, nach denen die Streuung der individuellen Leistung umso größer ist, je größer die Komplexität einer Aufgabe ist (Hunter, Schmidt & Judiesch, 1990). Dies bedeutet, dass der in monetären Einheiten gemessene Leistungsunterschied zwischen einem „guten“ und „schlechten“ Mitarbeiter umso größer ist, je höhere Anforderung eine Position an den Stelleninhaber stellt. Die Auswahl „falscher“ Kandidaten für Managementpositionen mit sehr komplexen Anforderungen kann für Unternehmen also erhebliche negative finanzielle Auswirkungen haben.

Das erfolgreiche Ausüben einer Managementposition setzt neben fachlicher Expertise zahlreiche besondere Fähigkeiten und Eigenschaften voraus. Sarges (2006) hebt besonders „Helicopter-View, zielorientierte Initiative, Überzeugen und Durchsetzen sowie allgemeines Lernpotenzial“ (S. 740) und diverse kognitive, motivationale und sozial-interaktive Voraussetzungen hervor. Diese Auflistung darf jedoch nicht als allgemeingültig verstanden werden. Anforderungen an Managementpositionen variieren vielmehr über Funktionsbereiche, Branchen und hierarchische Einordnung. Daraus ergibt sich, dass Managementdiagnostik

nicht pauschal erfolgen kann, sondern sich auf die konkreten Anforderungen einer Position beziehen muss, einschließlich Überlegungen zu Besonderheiten des jeweiligen Branchensegments, des Funktionsbereichs und der hierarchischen Ebene (Schuler & Moser, 2000).

Ob eine Führungskraft in einer Position erfolgreich agiert oder nicht, hängt zum einen von ihren Kenntnissen und Fähigkeiten („Können“) und ihrer motivationalen Ausrichtung („Wollen“) ab. Darüber hinaus ist die berufliche Leistung durch organisationale Aspekte des „Sozialen Dürfens und Sollens“ mitbestimmt: Welches Verhalten wird im Unternehmen von den Führungskräften erwartet? Welche Verhaltensweisen werden als negativ bewertet? Diese Erwartungen

(z. B. unternehmerisches Denken und Handeln, Qualitätsbewusstsein, sozial verantwortliches Agieren etc.) werden in der Regel aus dem Unternehmensleitbild abgeleitet und können in unternehmensinterne Kompetenzmodelle für Führungskräfte eingehen. Weiteres Bestimmungsstück erfolgreichen Verhaltens als Führungskraft sind „situative Aspekte“ (Comelli & Rosenstiel, 2009). So kann beispielsweise ein Projekt nur erfolgreich zum Abschluss gebracht werden, wenn dafür von der Organisation die notwendigen Ressourcen für Personal- und Sachaufwendungen zur Verfügung gestellt werden. Abb.1 stellt dies in Anlehnung an Comelli & Rosenstiel (2009) dar.

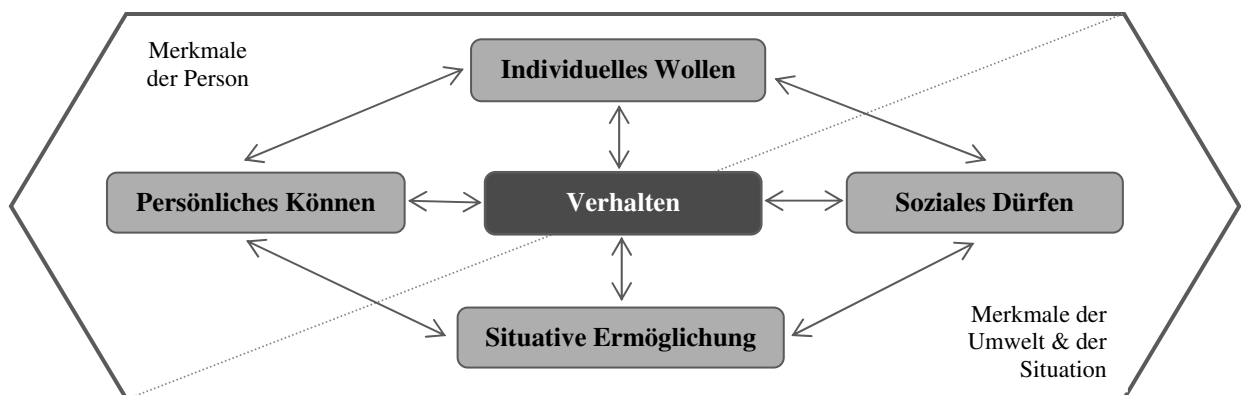


Abb. 1: Bedingungen berufsrelevanten Verhaltens (vgl. Comelli & Rosenstiel, 2009, S. 3)

Auf der Grundlage dieser Überlegungen können angepasst auf die Situation des Unternehmens Anforderungsanalysen für Managementpositionen durchgeführt werden, die dann einen Orientierungsrahmen bieten, um Führungskräfte auszuwählen und zu bewerten. Die Punkte des individuellen Könnens, des persönlichen Wollens und des sozialen Dürfens sind gut in Anforderungs- und Bewertungsprofile zu übersetzen (Wottawa, 2005). Der Aspekt der situativen Ermöglichung ist vor allem bei einer retrospektiven Beurteilung von Führungskräften bedeutsam. Im Sinne einer fairen Bewertung muss dann zum Beispiel berücksichtigt werden, ob ein Projekt auf Grund nicht ausreichender Kompetenzen einer Führungskraft nicht rechtzeitig beendet werden konnte oder ob unter Um-

ständen die benötigten Ressourcen erst zu spät oder nicht in erforderlichem Umfang zur Verfügung gestellt wurden.

Um einen Bewertungsmaßstab für die Beurteilung von Führungskräften zu entwickeln, können folgende Informationen herangezogen werden:

- Arbeitsanalysen zur Ableitung fachlicher Anforderungen (z. B. vertiefte Kenntnisse in der Bilanzierung nach IFRS innerhalb einer bestimmten Branche) und überfachlicher Anforderungen (z. B. Fähigkeit, Teams zu integrieren, da zwei kleine Teams zu einer Abteilung zusammengefasst wurden)
- Unternehmensleitbild
- Kompetenzmodelle für Führungskräfte
- Performance-Kennzahlen (Umsatz- und Ergebniszahlen, Qualitätskennzahlen, Kennwerte aus Controlling-Systemen, z. B. einer Balanced Score Card).

Bei der Beurteilung von Führungskräften geht es neben der Einschätzung der aktuellen Leistung auch um die Abschätzung, ob der Beurteilte das Potenzial hat, komplexere und hierarchisch höher angesiedelte Aufgaben zu übernehmen oder ob der Beurteilte auch unter gegebenenfalls stark veränderten (Unternehmens-, Markt- und Wettbewerbs-) Bedingungen erfolgreich sein wird. Um eine solche in die Zukunft weisende Einschätzung vorzunehmen, müssen auf der Grundlage der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens und antizipierter Entwicklungen zukünftige Anforderungen abgeleitet werden, die dann als Bewertungsmaßstab dienen. Hier muss realistischerweise eingeräumt werden, dass zukünftige Entwicklungen und Anforderungen bei steigender Veränderungsgeschwindigkeit zunehmend schwieriger zu prognostizieren sind. Damit stellen die Lernfähigkeit und Veränderungs- und Lernbereitschaft wichtige Faktoren für das erfolgreiche Ausüben einer Managementposition dar (Sarges, 2000).

Um berufseignungsdiagnostische Aussagen zu treffen, können drei Ansätze verfolgt werden, die auch in der Managementdiagnostik relevant sind: der eigenschaftsorientierte, der simulationsorientierte und der biografieorientierte Ansatz (Schuler & Höft, 2006). Eigenschaftsorientierte Verfahren zielen darauf ab, für den Berufserfolg bedeutsame Personenmerkmale (z. B. Intelligenz, Leistungsmotivation etc.) zu erfassen. Dazu werden in der Regel psychologische Testverfahren verwendet. Beim Einsatz simulationsorientierter Verfahren werden zukünftige Aufgaben simuliert. Auf der Basis des gezeigten Verhaltens der zu beurteilenden Person in der Simulationssituation werden Aussagen über den zukünftigen Erfolg in ähnlichen realen Situationen getroffen. Biografieorientierte Verfahren basieren auf der Annahme, dass auf der Grundlage von Verhalten, das in der Vergangenheit gezeigt wurde, zukünftiges Verhalten vorhergesagt werden kann. Diese Herangehensweise wird verfolgt, wenn Bewerbungsunterlagen ausgewertet, Einstellungsgespräche geführt oder Referenzen über eine Person eingeholt werden.

Um die Gültigkeit von Eignungsaussagen zu erhöhen, besonders bei komplexen Anforderungskonstellationen wie bei Managementaufgaben und um ein um-

fassendes Bild von einer beurteilten Person zu erlangen, sollte eine multimethodale und multiperspektivische Herangehensweise gewählt und Instrumente aus den unterschiedlichen Ansätzen kombiniert werden (Sarges, 2006).

2. Instrumente

Um Führungskräfte hinsichtlich ihrer beruflichen Leistung und ihres weiterführenden Potenzials einschätzen zu können, stehen unterschiedliche Instrumente und Methoden zur Verfügung. Bei der Auswahl von neuen Mitarbeitern setzen Personalverantwortliche vor allem biografieorientierte Verfahren ein: die Auswertung von Bewerbungsunterlagen und das Führen von strukturierten Interviews. Auch bei der Auswahl von Führungskräften kommen diese Instrumente am häufigsten zum Einsatz (Schuler et. al., 2007). Darüber hinaus gibt es weitere, besonders für die Managementdiagnostik bedeutsame Verfahren.

2.1 Testverfahren

Dem Einsatz von psychologischen Testverfahren liegt der Gedanke zu Grunde, dass sich Personen durch Eigenschaften auszeichnen, die zeitlich stabil sind und durch die sich Personen in unterschiedlichen Situationen konsistent ähnlich verhalten. Wie bereits oben ausgeführt wurde, haben sich speziell für das erfolgreiche Ausüben von Managementaufgaben bestimmte Persönlichkeitsmerkmale (z. B. Intelligenz, Motivation, Durchsetzungsstärke) als wichtig erwiesen. Der Einsatz von psychologischen Testverfahren kann also gerade für diese Gruppe wertvolle zusätzliche diagnostische Informationen liefern. Anders als in den USA und anderen Staaten Europas ist die Einstellung gegenüber psychologischen Testverfahren in Deutschland jedoch sehr kritisch und die Akzeptanz gering, so dass sie in der praktischen Personalarbeit besonders bei Führungskräften bislang kaum eine Rolle spielen (Hossiep, Paschen & Mühlhaus, 2000). Lediglich in der Auswahl von technischen und kaufmännischen Auszubildenden werden Intelligenztests in nennenswertem Ausmaß eingesetzt (Schuler et. al., 2007). Dass die ablehnende Haltung Testverfahren gegenüber aus diagnostischer Sicht nicht gerechtfertigt ist, zeigen Forschungsergebnisse, die belegen dass berufsbezogenen Leistungsprognosen, die auf Testergebnissen basieren hohe Voraussagekraft (prognostische Validität) besitzen beziehungsweise die prognostische Validität von Eignungsprognosen durch die zusätzliche Berücksichtigung von Testergebnissen erhöht werden kann (Hossiep, 2001).

An allgemeinen Persönlichkeitstests wird vor allem der augenscheinlich fehlende Bezug zu beruflichen Anforderungen kritisiert. In der Folge wurden expli-

zit wirtschaftsbezogene Instrumente entwickelt, zum Beispiel das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung von Hossiep & Paschen (2003) und das Leistungsmotivationsinventar von Schuler & Prochaska (2001), um die Akzeptanz dieser Verfahrensgruppe auf Unternehmensseite zu steigern.

Besonders in Anbetracht der Bedeutsamkeit von Merkmalen der Person für Managementenerfolg können durch den Einsatz von Testverfahren wichtige Informationen gewonnen werden, die in Verbindung mit Erkenntnissen aus anderen Verfahren ein umfassendes Bild der zu beurteilenden Person ergeben (vgl. hierzu den Artikel zur Individualdiagnostik von Landes & Jäckel, 2012, in diesem Band).

2.2 Assessment Center & Einzel-Assessment

Das für die Eignungsdiagnostik im Allgemeinen und die Managementdiagnostik im Speziellen geforderte Prinzip der „Multimethodalität“ ist im Assessment Center realisiert. Im Verlauf eines Assessment Centers werden Kandidaten in unterschiedlichen Situationen mit unterschiedlichen Methoden (z. B. Interview, Rollenspiel, Test) in Bezug auf relevante Beurteilungskriterien hin bewertet. Kennzeichnend für das Assessment Center ist, dass die Bewertung durch mehrere Beurteiler vorgenommen wird und mehrere Kandidaten das Verfahren zusammen durchlaufen, das in der Regel 2-3 Tage dauert. Wird das Verfahren nur mit einem Kandidaten durchgeführt, spricht man von einem Einzel-Assessment. Das Verfahren dauert dann zwischen einem halben und einem ganzen Tag. Assessment Center werden als Auswahl- bzw. Beurteilungs- oder Entwicklungsinstrument für Führungskräfte eingesetzt. Sie kommen aber auch in der Auswahl von Auszubildenden, Trainees oder Projektleitern zum Einsatz (vgl. hierzu Beyer, Spörrle & Werth, 2012, in diesem Band).

Assesment Center für Führungskräfte müssen sich im Vergleich zum Einsatz bei anderen Gruppen an den spezifischen Anforderungen an diese Zielgruppe ausrichten. Die den Übungen zu Grunde liegenden Anforderungsprofile sollten neben den speziellen Anforderungen der Branche oder des Funktionsbereiches allgemeine Anforderungen an Führungskräfte wie analytisches und vernetztes Denken, Selbstvertrauen, Überzeugen-Können und Durchhaltevermögen enthalten.

Die berufliche Tätigkeit von Führungskräften zeichnet sich dadurch aus, dass sie in vielfältigen Situationen einen nur geringen Strukturierungsgrad aufweist, wodurch sie zum einen größeren Handlungsspielraum haben und zum anderen unter größerer Unsicherheit handeln. Dieser Aspekt kann realitätsangemessen in ein Assessment Center für Führungskräfte übertragen werden, indem die Übungen und Aufgaben so formuliert werden, dass die Übungssituationen einen ge-

ringeren Strukturierungsgrad aufweisen und mehr Handlungsmöglichkeiten zulassen, als zum Beispiel in einem Assessment Center für Auszubildende und Trainees.

Das Arbeitsumfeld besonders von Führungskräften ist zudem durch große Dynamik und hohen Veränderungsdruck gekennzeichnet. Dadurch ergibt sich für Führungskräfte in besonderem Maße die Notwendigkeit, sich fortlaufend auf neue Situationen und Anforderungen einzustellen und neuartige Probleme zu lösen. Lernfähigkeit und Lernwille (=Lernpotenzial) werden somit zu entscheidenden Erfolgsfaktoren für erfolgreiches Management. Im klassischen Assessment Center liegt der Fokus auf der Feststellung des Status Quo der Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten eines Kandidaten. In so genannten Lernpotenzial-Assessment Centern liegt der Schwerpunkt darauf, in wie weit Kandidaten in der Lage sind, zu lernen und ihr Verhalten in eine gewünschte Richtung zu verändern. Vor einem Lernpotenzial-Assessment Center werden die Teilnehmer dazu angeregt, sich mit Fachliteratur, z. B. zu den Themen Mitarbeiterführung, Verhandlungsführung, strategisches Management etc. zu beschäftigen. Damit sollen die Teilnehmer eines Assessment Centers einen möglichst einheitlichen Wissenstand erreichen, damit Unterschiede während des Assessment Centers auf die Lernleistung zurückgeführt werden können und nicht primär durch unterschiedliche Kenntnisse vor dem Assessment Center entstehen. Im Lernpotenzial-Assessment Center durchlaufen die Kandidaten anschließend Übungen (Rollenspiele, Fallstudien etc.), erhalten jedoch nicht wie im klassischen Assessment Center erst zum Ende des Verfahrens ein abschließendes Feedback, sondern jeder Kandidat erhält nach jeder Übung Rückmeldung hinsichtlich der bewerteten Kriterien, auch von anderen Teilnehmern. Anschließend an den ersten Übungsdurchgang sollen durch Videofeedbacksequenzen, Gruppentrainings oder Lerntexte Lernprozesse bei den Teilnehmern initiiert werden. Auf die Lernphase folgt die Wiederholung der Übung, in der die Kandidaten anhand der gleichen Kriterien bewertet werden. Durch den Vergleich der Bewertungen aus den beiden Übungsdurchgängen wird ersichtlich, in wie weit Lerneffekte bei den Kandidaten erzielt wurden (Obermann, 2001; Scheffer & Sarges, 2007).

Das Lernpotenzial stellt jedoch nur einen Teil der Gesamtheit der Anforderungen an eine Führungsposition dar. Allgemeine Management-Anforderungen und die konkreten Anforderungen einer Position und einer Branche sind darüber hinaus wichtige Aspekte. Durch die Verbindung von „klassischen“ kompetenzorientierten Aufgaben und dem Vorgehen in Lernpotenzial-Assessment Center können beide Ansätze in einem Verfahren gewinnbringend integriert werden.

2.3 Management Audit

Das Management Audit, das teilweise auch Management Appraisal genannt wird, ist eine junge Methode der Managementdiagnostik, die seit den 90er Jahren verstärkt in Unternehmen Anwendung findet. Management Audits werden zum einen eingesetzt, um die aktuelle Leistung von Führungskräften zu beurteilen. Andererseits ist die Einschätzung, ob eine Führungskraft das Potenzial hat, auch zukünftige Anforderungen zu meistern zentrales Bestimmungsstück des Management Audits. Dieses Verfahren wird meist auf der Ebene des mittleren und höheren Managements durchgeführt.

Ein Management Audit stellt in den meisten Fällen ein strukturiertes Interview von vier bis sechs Stunden dar, das sich vor allem an den internen Kompetenzmodellen eines Unternehmens und seiner strategischen Ausrichtung (und damit zukünftigen Anforderungen) orientiert. In der Regel wird das Interview mit einer zu beurteilenden Führungskraft von zwei Interviewern geführt. Teilweise werden diese Interviews durch den Einsatz von Testverfahren, Feedbackmethoden (z. B. 360-Grad-Feedbacks) oder Simulationsaufgaben ergänzt. Zusätzlich zu dem Interview mit der zu beurteilenden Person können weitere Interviews mit Kollegen, Vorgesetzten oder Mitarbeitern geführt werden, um ein umfassendes Bild des Kandidaten zu erhalten.

Management Audits werden meist durchgeführt, wenn sich ein Unternehmen in einer Umbruchsituation befindet, z. B. wenn Reorganisationen, eine strategische Neuausrichtung, ein Wechsel an der Unternehmensspitze oder die Notwendigkeit von Unternehmensintegrationen nach Fusionen oder Akquisitionen notwendig sind (Westermann, 2007). In diesen Fällen durchlaufen komplette Führungsmannschaften Management Audits, um einen Gesamtüberblick über die in einem Unternehmen verfügbaren Management-Kompetenzen zu erlangen. Management Audits können sich im Rahmen von Entwicklungsmaßnahmen oder individuellen Beförderungsentscheidungen jedoch auch an einzelne Führungskräfte richten. Selten wird das Management Audit bei der Auswahl von Führungskräften vom externen Arbeitsmarkt eingesetzt.

Management Audit werden in den meisten Fällen durch externe Beratungsunternehmen durchgeführt. Die Entwicklung von Management Audit ging von Executive Search Firmen aus, die auch heute einen Großteil der Management Audits durchführen. Aber auch stärker psychologisch-diagnostisch ausgerichtete Beratungsunternehmen wenden sich der Thematik verstärkt zu.

Im Vorfeld eines Management Audits klärt das Beratungsunternehmen mit dem Auftraggeber die zu prüfenden Anforderungsprofile in Bezug auf aktuelle und zukünftige Anforderungen. Auf dieser Grundlage werden Leitfäden für strukturierte Interviews konzipiert und werden teilweise auch andere Instrumente zur Diagnose (z. B. Testverfahren oder Simulationsaufgaben) aufgenommen. Nach der Durchführung der Management Audits wird für jeden Kandidaten ein

Bericht erstellt, der Aussagen über die aktuellen Kompetenzen, zukünftiges Potenzial und Ansatzpunkte für die individuelle Entwicklung enthält. Wenn Audits nicht ausschließlich für Entwicklungszwecke durchgeführt werden, sondern beispielsweise mit dem Ziel der richtigen Platzierung von Führungskräften nach einer Fusion durchgeführt werden, werden in dem Bericht auch Platzierungsempfehlungen ausgesprochen. Dieser Bericht wird in der Regel an den beurteilten Kandidaten, die Personalabteilung und den Vorgesetzten des Kandidaten geleitet. Um Entwicklungsprozesse zu fördern erhält der bewertete Kandidat zudem ein ausführliches Feedback durch den oder die Berater.

Werden alle Führungskräfte eines Unternehmens oder Unternehmensbereiches in einem Management Audit beurteilt, kann abschließend eine Matrix erstellt werden, in der die beurteilten Führungskräfte hinsichtlich ihrer derzeitigen Leistung und ihrem weiterführendem Potenzial eingeordnet werden (vgl. Abb. 2). Diese Portfolio-Darstellung wird der Unternehmensleitung präsentiert und unterstützt die Entscheidungsfindung bezüglich der Platzierung, Entwicklung und gegebenenfalls auch bezüglich der Trennung von einzelnen Führungskräften.

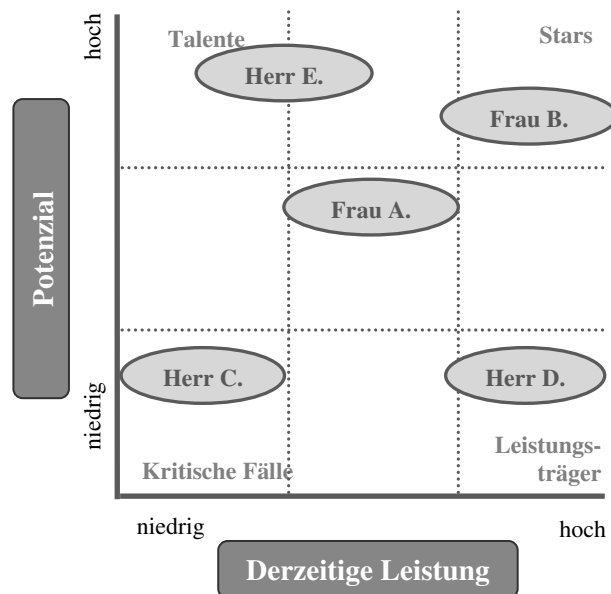


Abb. 2: Portfolio-Darstellung von Management-Audit-Ergebnissen

2.4 Das 360-Grad-Feedback

Das 360-Grad-Feedback bzw. die 360-Grad-Beurteilung ist ebenfalls eine junge Methode zur Evaluation von Führungskräften. Im 360-Grad-Feedback wird das für die Managementdiagnostik geforderte Konzept der „Multiperspektivität“ (Sarges, 2006) realisiert: Führungskräfte werden von unterschiedlichen Personengruppen hinsichtlich berufs- und tätigkeitsrelevanter Kompetenzen und Verhaltensweisen beurteilt. Zum einen nehmen Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen

und externen Partnern (Kunden, Projektpartner) eine Bewertung des Feedbacknehmers („Fokusperson“) vor. Zum andern bewertet sich die Fokusperson selbst, so dass die Selbsteinschätzung der beurteilten Führungskraft den Fremdeinschätzungen gegenüber gestellt werden kann. Werden 360-Grad-Beurteilungen in der Praxis eingesetzt, geben nicht alle Gruppen notwendigerweise eine Bewertung ab. Von 360-Grad-Beurteilungen wird auch dann gesprochen, wenn Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen und die Fokusperson selbst in den Prozess involviert sind, aber keine Kunden oder andere externe Gruppen eine Beurteilung vornehmen.

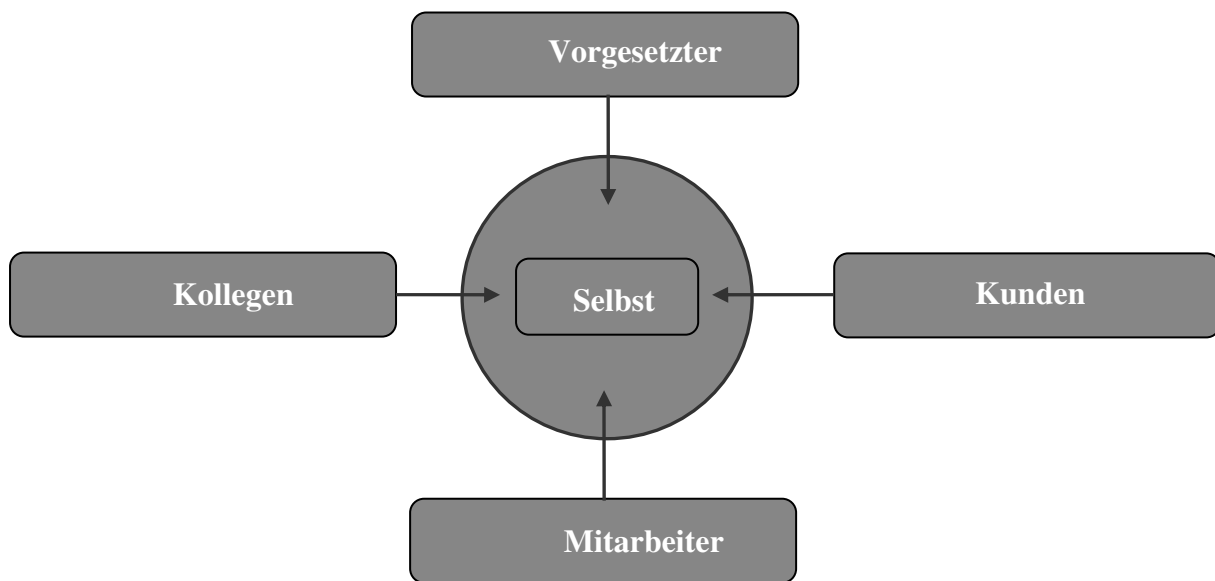


Abb. 3: Beurteilergruppen im 360-Grad-Feedback (aus Scherm & Kaufel, 2005, S. 115)

Durch das Einbeziehen unterschiedlicher Gruppen in die Beurteilung soll ein umfassendes Bild der Fokusperson gezeichnet werden. Verzerrungen, die durch die Beurteilung durch lediglich eine Person entstehen sollen nivelliert und somit die Gültigkeit der Aussagen über die Fokusperson erhöht werden (Neuberger, 2000). Das Ziel des Einsatzes von 360-Grad-Feedbacks ist neben der Beurteilung von Führungskräften das Initiieren von Lernprozessen: Durch die Beschäftigung mit dem Selbst- und Fremdbild werden bei Führungskräften Reflexionsprozesse angeregt, die zu einer größeren Bewusstheit in Bezug auf berufliches Verhalten und berufliche Kompetenzen führen. Dadurch sollen Lernprozesse und Verhaltensänderungen ausgelöst werden, die letztendlich zu einer verbesserten Leistungsfähigkeit führen (Scherm & Sarges, 2002). Bei der Implementierung von 360-Grad-Feedback-Systemen im Unternehmen kann entweder der Beurteilungs- oder der Entwicklungsaspekt stärker im Vordergrund stehen. In der praktischen Anwendung dominiert heute der Einsatz zum Zwecke der Personalentwicklung, seltener gehen die Ergebnisse in die Entgeltfindung oder Entscheidungen über Beförderungen etc. ein (Scherm, 2005).

Vor dem Einsatz von 360-Grad-Beurteilungen werden in Übereinstimmung mit dem unternehmensinternen Kompetenzmodell und den Anforderungen einer Position, Branche und Funktionsbereich die relevanten Beurteilungskriterien definiert. Anschließend wird ein Fragebogen erstellt, der die definierten Bewertungskriterien abdeckt. Die Bearbeitung des Fragebogens durch die unterschiedlichen Beurteiler erfolgt meist internetbasiert oder in schriftlicher Form. Die Fragebogenergebnisse werden für jede Beurteilergruppe getrennt ausgewertet und zu Mittelwerten verrechnet und in einem Ergebnisbericht zusammengestellt. Dieser Ergebnisbericht stellt die Grundlage für ein ausführliches Feedbackgespräch dar, das zwischen Fokusperson und Personalabteilung oder externem Berater geführt wird.

Der Einsatz von 360-Grad-Feedback-Verfahren ist besonders in US-amerikanischen Unternehmen weit verbreitet. Aber auch in deutschen Unternehmen findet es vermehrt Beachtung und zunehmenden Einsatz (Hell et. al., 2006), was die Entwicklung standardisierter Instrumente zur Folge hatte. Der Einsatz vorliegender Instrumente hat im Unternehmenseinsatz den Vorteil des geringeren Konzeptions- bzw. Anpassungsaufwands, so dass ein 360-Grad-Feedback auch ohne externes Beratungsunternehmen etabliert werden kann, soweit im Haus die entsprechenden Kompetenzen und Ressourcen für die sachgerechte Auswertung und Verwertung der Daten gegeben sind.

Fennekels (2003) hat mit dem „Multidirektionalen Feedback – 360°“ ein für die Personalentwicklung ausgelegtes Instrument entwickelt. Aus der Sicht von Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen und Kunden erhält der Feedbacknehmer Rückmeldung zu den Bereichen Auftreten & Kommunikation, Entscheidungsverhalten, Arbeitsverhalten, soziale Kompetenz, Führungsverhalten, Anerkennung & Mitwirkung, Planung & Organisation, Teamorientierung, Zusammenarbeit, Integration & Information, Arbeitsorganisation, Serviceleistung, Beratungskompetenz und Kundenorientierung.

Das von Scherm (2007) vorgestellte Instrument „!Response“ erfasst in einer Langform mit 78 verhaltensnahen Items und in einer Kurzform mit 26 Items Führungskompetenzen und hebt auf die Bereiche Freundlichkeit und Empathie, Selbstmanagement, Entschlusskraft, Führen, Kooperation, Lernfähigkeit, Umgang mit Misserfolg, Motivieren, Konzeptionelles Denken, Leistungsehrgeiz, Effektive Steuerung, Konfliktmanagement und Rekrutieren ab. Durch die internetgestützte Durchführung besteht hier die Möglichkeit, durch unterschiedliche Diagramme und Vergleiche einen anschaulichen Ergebnisbericht zu generieren.

2.5 Zusammenfassender Überblick

Die hier vorgestellten Instrumente geben einen Überblick über die Möglichkeiten, die zur Verfügung stehen, wenn in einem Unternehmen Systeme zur Beurteilung von Führungskräften eingeführt werden sollen. Bei der Auswahl der richtigen Methode oder der richtigen Methoden gibt es keine „goldene Regel“ oder eine allgemein gültige Lösung. Bei der Entscheidung für bestimmte Verfahren und die Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen sollte folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Ziel der Diagnose
- Unternehmensintern verfügbare diagnostische Kompetenzen
- Zur Verfügung stehende personelle und sächliche Ressourcen.

Die folgende Tab. 1 gibt einen abschließenden Überblick über die einzelnen Instrumente, ihr vorrangiges Einsatzfeld, ihre Vorteile und die geäußerte Kritik an den jeweiligen Verfahren.

	Bevorzugte Anwendung	Vorteile	Kritikpunkte
Interview	- Personalauswahlentscheidungen	- Hohe Akzeptanz - Ökonomie - Bietet die Möglichkeit, multimethodale Aspekte einzubauen (Rollenspiel etc.)	- Gefahr von Fehleinschätzung durch soziale Urteilsbildung - Meist zu einseitiger Einsatz, ohne weitere diagnostische Möglichkeiten auszuschöpfen
Testverfahren	- Identifikation von erfolgsrelevanten Persönlichkeits- und Leistungsmerkmalen	- Hohe psychometrische Absicherung - Ökonomie - Bieten die Möglichkeit, für Berufserfolg besonders bedeutsame Merkmale zu erfassen (Intelligenz, Motivation etc.)	- Vorbehalte gegen den Einsatz von Test-Verfahren - Geringe Akzeptanz des Einsatzes von Test-Verfahren, vor allem im Management-Bereich
Assesement Center & Einzel-Assessment	- Erhebung eines umfassenden Bildes eines Kandidaten zum Zweck der Personalauswahl und -entwicklung	- Multimethodalität realisiert - Bietet die Möglichkeit, Kandidaten in sozialer Interaktion zu beobachten und zu beurteilen	- Hohe Kosten - Hoher Konstruktions- und Durchführungsaufwand - Aufgaben im Assessment Center entsprechen nicht der Komplexität des Arbeitsalltags von Führungskräften

Tab. 1: Instrumente der Management Diagnostik (Teil 1)

	Bevorzugte Anwendung	Vorteile	Kritikpunkte
Management Audit	<ul style="list-style-type: none"> - Erhebung der beruflichen Kompetenzen eines Kandidaten und des Potenzials, zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden 	<ul style="list-style-type: none"> - Nach Durchführung bei einer gesamten Führungsmannschaft liegt Gesamt-Bild des Managements vor (Portfolio) - Überschaubarer Konstruktions- und Durchführungsaufwand 	<ul style="list-style-type: none"> - Starker Fokus auf der Interview-Methode - Teilweise Intransparenz in Bezug auf die von Beratungsfirmen angebotenen Lösungen - Delegation von internen (Trennungs-) Entscheidungen an externe Berater
360-Grad-Feedback	<ul style="list-style-type: none"> - Umfassende Einschätzung eines Kandidaten aus unterschiedlichen Perspektiven zum Zweck der Personalbeurteilung oder Personalentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> - Multiperspektivität realisiert - Enge Verzahnung von Beurteilungs- und Entwicklungsprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> - Vorbehalte gegenüber der Einführung als Beurteilungsinstrument, das Einfluss z. B. auf die Gehaltsfindung hat, da von missgünstigen Mitarbeitern oder Kollegen bewusst negative Bewertungen abgegeben werden könnten - Bewertung durch mehrere Beurteilergruppen muss nicht zwangsläufig zu valideren Aussagen führen

Tab. 1: Instrumente der Management Diagnostik (Teil 2)

3. Anwendung

Der Einsatz von Methoden und Instrumenten der Managementdiagnostik dient dem Ziel, Führungskräfte hinsichtlich ihrer aktuellen Leistung und in Bezug auf ihr Potenzial für weiterführende und zukünftige Aufgaben zu bewerten. Eine solche Beurteilung ist aus Unternehmenssicht vor der Einstellung von Kandidaten vom externen Arbeitsmarkt notwendig, wenn aus einer Gruppe von externen Bewerbern derjenige ausgewählt werden soll, der den Anforderungen einer Position und den Unternehmensgegebenheiten am besten entspricht. Die Bewertung von Führungskräften ist jedoch auch zur Fundierung von unternehmensinternen Entscheidungen über Personalentwicklungsmaßnahmen (Teilnahme an Führungstrainings, Coaching etc.), interne Besetzung von Positionen, die Findung der Bonus- und Gehaltshöhe und gegebenenfalls auch über die Trennung von Führungskräften notwendig. Des Weiteren können die Methoden der Managementdiagnostik auch zur Evaluation von Veränderungsmaßnahmen auf Organi-

sationsebene eingesetzt werden, zum Beispiel nach der Einführung eines neuen Unternehmensleitbildes oder eines neuen Managementleitbildes oder nach der Einführung eines institutionalisierten Führungskräfteentwicklungsprogramms.

4. Kritische Würdigung

Auf Grund der herausgehobenen Bedeutung von Führungskräften kommt der sorgfältigen Auswahl, unternehmensinternen Platzierung und Entwicklung dieser Gruppe innerhalb der Personalarbeit eines Unternehmens ein besonderer Stellenwert zu. Die Managementdiagnostik stellt der betrieblichen Praxis zahlreiche Instrumente zur Verfügung, um diese Entscheidungen fundiert treffen zu können. Welche Instrumente letztendlich eingesetzt werden, sollte nach gründlicher Prüfung des Diagnoseziels (Auswahl oder Entwicklung?), der im Haus verfügbaren Kompetenzen (für welche Instrumente ist Know-how im Unternehmen vorhanden, welche Kompetenzen müssen von Beratungsunternehmen zugekauft werden?) und schließlich auch der zur Verfügung stehenden Ressourcen entschieden werden. Die Entscheidung über den Einsatz von Methoden der Managementdiagnostik sollte also nicht pauschal erfolgen, sondern sich an den konkreten Unternehmensbedingungen orientieren. Neben der sorgfältigen Auswahl der einzusetzenden Methoden ist auch die genaue Definition der Beurteilungsdimensionen auf der Grundlage der Analyse der jeweiligen Positionen, der Branche, der Hierarchiestufe und des Funktionsbereichs entscheidend für die erfolgreiche Implementierung von Beurteilungssystemen im Managementbereich.

Um Fehler und Einseitigkeiten bei der Bewertung zu vermeiden, sollten die zu beurteilenden Kompetenzbereiche möglichst nicht ausschließlich mit einer Methode erhoben werden. Vielmehr sollte durch ein multimethodales Vorgehen und die Kombination unterschiedlicher Verfahren die Vorteile der einzelnen Methoden kombiniert werden, um so ein umfassendes und genaues Bild einer Führungskraft zu erhalten.

Durch die Integration von Fragestellungen der Managementdiagnostik in das strategische Personalmanagement kann zudem vermieden werden, dass wertvolle Ressourcen ohne Wirkung „ins Leere“ laufen. Durch eine enge Verzahnung der Beurteilung von Führungskräften und darauf abgestimmten Entwicklungsmaßnahmen wird zum einen sicher gestellt, dass Führungskräfte ihre Leistungsfähigkeit steigern können. Zum anderen gewinnen die eingesetzten Methoden der Managementdiagnostik und der Prozess der Beurteilung an sich dadurch an Glaubwürdigkeit und es werden Motivationsverluste bei Mitarbeitern durch fehlende Konsequenzen aus Beurteilungsverfahren vermieden. Managementdiagnostik sollte deshalb nicht als isolierte Funktion innerhalb des Personalbe-

reichs betrachtet werden, sondern integraler Bestandteil einer umfassenden HRM-Strategie sein.

Das eingangs vorgestellte Modell von Comelli & Rosenstiel (2009) zeigt, dass berufliche Leistung durch Merkmale der Person (Fähigkeiten, Fertigkeiten, motivationale Ausrichtung) und der Umgebung („Soziales Dürfen“ und „Situative Ermöglichung“) bedingt ist. Durch Aspekte der Unternehmenskultur (Werte, Normen, Rollenerwartungen etc.) und zur Verfügung stehende Ressourcen kann die berufliche Leistung von Führungskräften also unterstützt oder gemindert werden. Managementdiagnostik stellt also keine rein individualisierte oder personalisierte Fragestellung dar, sondern hat auch organisationsdiagnostische Implikationen, die - wo es notwendig ist - Berücksichtigung finden sollten.

Literatur:

- Beyer, L., Spörrle, M. & Werth, D. (2012): Eignung und Motivation. In: Werner, C. & Elbe, M. (Hrsg.): Handbuch Organisationsdiagnose. München: Utz.
- Comelli, G. & Rosenstiel, L. v. (2009): Führung durch Motivation. 5. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen.
- Fennekels, G.P. (2003): MDF-360° - Multidirektionales Feedback 360°. Göttingen: Hogrefe.
- Hell, B., Schuler, H., Boramir, I. & Schaar, H. (2006): Verwendung und Einschätzung von Verfahren der internen Personalauswahl und Personalentwicklung im 10 Jahres-Vergleich. In: Zeitschrift für Personalforschung, 20, S. 58-78.
- Hossiep, R. (2001): Psychologische Tests – die vernachlässigte Dimension im Assessment Center. In: Sarges, W. (Hrsg.), Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode. 2. Aufl. Göttingen: Hogrefe, S. 53-68.
- Hossiep, R., Paschen, M. & Mühlhaus, O. (2000): Persönlichkeitstest im Personalmanagement. Göttingen: Hogrefe.
- Hossiep, R. & Paschen, M. (2003): Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung. 2. Aufl. Göttingen: Hogrefe.
- Hunter, J., Schmidt, F. & Judiesch, K. (1990): Individual differences in output variability as a function on job complexity. In: Journal of applied psychology, 75, S. 28-42.
- Landes, M. & Jäckel, D. (2012): Individualdiagnostik. In: Werner, C. & Elbe, M. (Hrsg.): Handbuch Organisationsdiagnose. München: Utz.
- Neuberger, O. (2000): Das 360°-Feedback. München: Verlag Hans Hampp.
- Obermann, Ch. (2001): Assessment Center als Prozessdiagnostik. In: Sarges, W. (Hrsg.): Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode. 2. Aufl. Göttingen: Hogrefe, S. 87-95.
- Sarges, W. (2000): Diagnose von Managementpotential für eine sich immer schneller und unverhersehbarer ändernde Wirtschaftswelt. In: Rosenstiel, L. v. & Lang- von Wins, Th. (Hrsg.): Perspektiven der Potentialbeurteilung. Göttingen: Hogrefe, S.107-128.
- Sarges, W. (2006): Management-Diagnostik. In: Petermann, F. & Eid, M. (Hrsg.): Handbuch der psychologischen Diagnostik. Göttingen: Hogrefe, S.739-746.

- Scheffer, D. & Sarges, W. (2007): Lernpotential-Assessment Center (LP-AC). In: Erpenbeck, J. & Rosenstiel, L. v. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 44-50.
- Scherm, M. (2005): 360-Grad-Beurteilungen: Leistungen einschätzen und Kompetenzen entwickeln. In: Scherm, M. (Hrsg.): 360-Grad-Beurteilungen. Göttingen: Hogrefe, S. 3-19.
- Scherm, M. (2007): !Response 360 °-Feedback. In: Erpenbeck, J. & Rosenstiel, L. v. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 286-296.
- Scherm, M. & Kaufel, S. (2005): 360-Grad-Feedback. In: Jöns, I. & Bungard, W. (Hrsg.): Feedbackinstrumente im Unternehmen. Wiesbaden: Gabler, S.113-127.
- Scherm, M. & Sarges, W. (2002): 360°-Feedback. Göttingen: Hogrefe.
- Schmidt, F. & Hunter, J. (1998): The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years on research findings. In: Psychological Bulletin, 124, S. 252-274.
- Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H. & Boramir, I. (2007): Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. In: Zeitschrift für Personalpsychologie, 6, S. 60-70.
- Schuler, H. & Höft, S. (2006): Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: Schuler, H. (Hrsg.) Lehrbuch der Personalpsychologie. 2. Aufl. Göttingen: Hogrefe, S. 101-143.
- Schuler, H. & Moser, K. (2000): Eignungsdiagnostik im Managementbereich. In: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik. 3. Aufl., Göttingen: Hogrefe, S.1-42)
- Schuler, H. & Prochaska, M. (2001): Leistungsmotivationsinventar. Göttingen: Hogrefe.
- Westermann, Fritz (2007): Management Audit – Praxisvergleich und Optimierungsmöglichkeiten. München: Verlag Rainer Hampp.
- Wottawa, H. (2005): Kompetenzmodelle als Basis von Management Audits. In: Wübbelmann, K. (Hrsg.): Handbuch Management Audit. Göttingen: Hogrefe, S. 2005-228.