



**Level M**  
**Gutenbergstr. 2**  
**D-48145 Münster**  
**Fon +49 251 | 36965**  
**Fax +49 251 | 36962**  
**Kontakt@LevelM.de**  
**www.LevelM.de**

# **LEISTUNGSEINSCHÄTZUNG DURCH VORGESETZTE UND MANAGEMENT AUDITS**

von KLAUS WÜBBELMANN

## Leistungseinschätzung durch Vorgesetzte und Management Audits

*Leistungseinschätzung als diachrone Beurteilungen (über einen Zeitraum hinweg) und Management Audits als synchrone Beurteilungen (auf einen bestimmten Zeitpunkt fokussiert) ergänzen sich gegenseitig. Dabei hat die diachrone Beurteilung zum einen die Funktion eines Überblicks über die aktuelle Leistung insgesamt, kann aber, bei entsprechender Abstimmung der Kriterien und bei klarer Definition derjenigen Anforderungen, die auch in zukünftigen Rollen relevant sein werden, als Teil der Potenzialeinschätzung fungieren. Dadurch kann eine Leistungseinschätzung durch Vorgesetzte zu einem sehr wesentlichen, die Validität und die Akzeptanz einer Potenzialeinschätzung steigernden Baustein einer Potenzialeinschätzung werden. Voraussetzung sind jedoch ausreichende Beurteilungsmöglichkeiten, angemessene Beurteilungsfähigkeiten und ein guter Wille zu Objektivität und Neutralität auf Seiten der einschätzenden Vorgesetzten.*

Es mag den einen oder anderen überraschen, aber das Management Audit ist nicht zwingend und auch nicht sinnvoller Weise ein Ersatz für eine Leistungseinschätzung durch Vorgesetzte. Es wird dennoch nicht selten so behandelt – sowohl in der Wahrnehmung von Auftraggebern, begleitenden HR-Managern oder teilnehmenden Führungskräften, als auch in der Praxis vieler Beratungsgesellschaften. Das mag zum einen daran liegen, dass in vielen Unternehmen Leistungseinschätzungsdaten nicht vorliegen oder aber, wenn es sie gibt, von lausiger Qualität sind. Sehr häufig haben sich längst Deckeneffekte eingestellt, d. h. die Beurteilungen liegen allesamt am oberen Rand der verfügbaren Skalierung und differenzieren nicht mehr. Zu Recht werten Gesamtverantwortliche diese Daten als unbrauchbar für Auswahl-, Platzierungs- und Entwicklungsentscheidungen.

Leider wird aber das Kind mit dem Bade ausgeschüttet, wenn man in einer solchen Situation eine Leistungsbewertung durch Vorgesetzte schlicht durch ein Management Audit ersetzt. Da die Vorgesetzten über Jahre keine brauchbaren Daten geliefert haben, muss nun ein objektives Verfahren her, das diese Manko wett macht. Faktisch sollte man in bestimmten Situationen auch dann nicht auf ein Management Audit verzichten, wenn brauchbare Leistungsbeurteilungsdaten vorliegen und umgekehrt nicht voreilig letztere als obsolet betrachten, wenn man ein Management Audit durchführt. Weder die Losung „Wir haben ja unsere Vorgesetzten, da brauchen wir kein Management Audit“, noch die Losung „Wir machen ja

jetzt das Management Audit, da brauchen wir ja auch keine Vorgesetztereinschätzungen mehr“ sind gute Ratgeber.

## Synchrone und diachrone Beurteilung

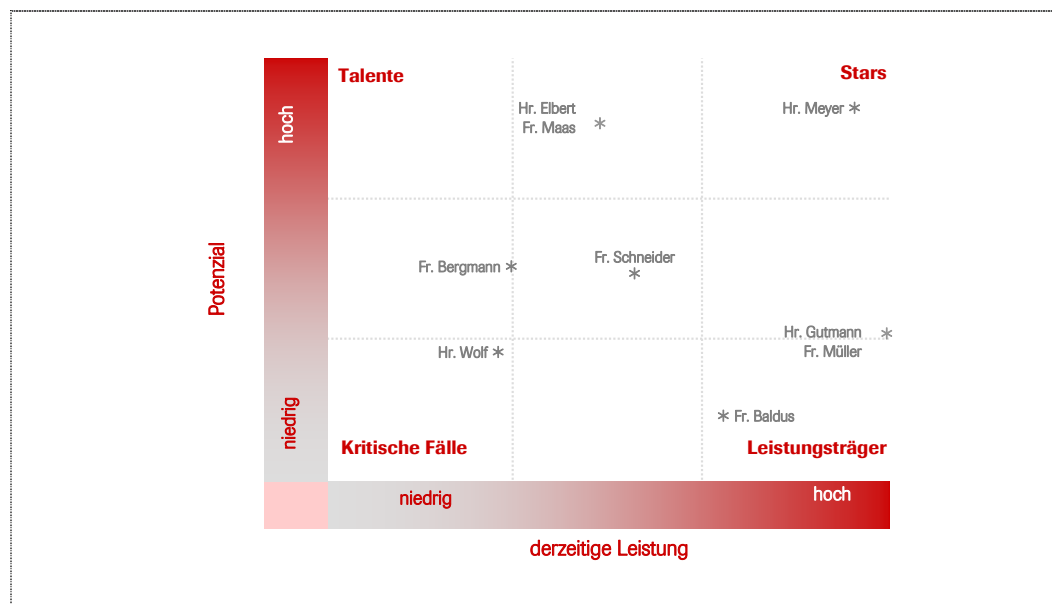
Der wesentliche Unterschied zwischen der Leistungseinschätzung durch Vorgesetzte und jeder Art der Potenzialeinschätzung durch Außenstehende besteht darin, dass für den Vorgesetzten das Objekt seiner Beurteilung ein langfristiges ist. Er fasst in einer Beurteilung seine persönliche Wahrnehmung der Leistung und des Verhaltens einer Person sowie seine Reflexionen dazu zusammen. Er hat dieses Verhalten und diese Leistung über einen längeren Zeitraum, häufig ein Jahr oder ein halbes Jahr lang begleitet und kann nicht nur ihren Status zu einem bestimmten Zeitpunkt, sondern auch ihre Entwicklung bewerten. Letzteres ist ihm häufig sogar über sehr lange Zeiträume hinweg möglich. Er blickt durch die Zeit, daher eignet sich der Begriff der diachronen Beurteilung dafür (griech.: diachron = durch die Zeit, im Zeitverlauf). Dem gegenüber findet in Potenzialeinschätzungsverfahren wie Management Audits, Assessment Center, Einzel-Assessments etc. etc. eine Betrachtung zu einem bestimmten Zeitpunkt statt und der Betrachter kann als Beurteilungsgrundlage nur Daten nehmen, die aus diesem Zeitpunkt stammen. Selbst wenn im Interview über vergangene Leistung und vergangenes Verhalten gesprochen wird, sind die Einschätzer typischer Weise nicht deren Zeugen gewesen. Sie urteilen aufgrund dessen, was hier und jetzt dazu geäußert wird und wie hier und jetzt darüber gesprochen wird. Sie bewerten nicht dieses Verhalten selbst, sondern dessen Reflexion in der aktuellen Bewertungssituation. Sie beurteilen zu einem ganz konkreten Zeitpunkt und ziehen ihre Wahrnehmungen und Reflexionen zu diesem Zeitpunkt als Beurteilungsgrundlage heran. Daher eignet sich der Begriff der Synchronen Beurteilung dafür (griech.: synchron = zur selben Zeit, zeitgleich, gleichzeitig).

Schon durch diese Erläuterungen wird deutlich, dass Potenzialeinschätzung und Leistungseinschätzung durch Vorgesetzte einander ergänzende Instrumente sind. Eine Leistungseinschätzung bringt die langfristige Bewertung auf der Basis eines kontinuierlichen Wahrnehmungsprozesses ein, ist dabei aber auf Situationen und Anforderungen beschränkt, die in der Bewertungsphase eben vorgekommen sind. Die Potenzialeinschätzung hat den Vorteil, ganz bestimmte, auf Zukunft hin interessierende Anforderungen zu stellen und die Leistung und das Verhalten in entsprechenden Anforderungssituationen zu bewerten.

Eine synchrone Leistungsbewertung kann und sollte eine diachrone Leistungsbeurteilung nicht ersetzen. Was aber tun, wenn in einem Unternehmen Daten aus diachronen Bewertungsprozessen gar nicht, nicht vollständig oder in zweifelhafter Qualität vorliegen? In einem solchen Fall sollte immer die Möglichkeit geprüft wer-

den, angesichts der Absicht, ein Management Audit (oder eine anders genannte Form der Potenzialeinschätzung) durchzuführen, eine solche diachrone Bewertung einzuholen. Wenn Vorgesetzte verfügbar sind, wenn sie zu einer brauchbaren Einschätzung in der Lage sind und wenn sie willens sind, eine möglichst vollständige, objektive und unverzerrte Bewertung abzugeben, steht einer Leistungsbeurteilung zum Zeitpunkt des Audits nichts im Wege. Diese Leistungseinschätzung bleibt eine diachrone Bewertung, da die Vorgesetzten aufgefordert werden, eine Einschätzung der bisherigen Leistung vorzunehmen. Man kann den zu beachtenden Zeitraum einschränken (bspw. auf ein oder zwei Jahre, ggf. auch länger), um eine bessere Standardisierung zu erreichen.

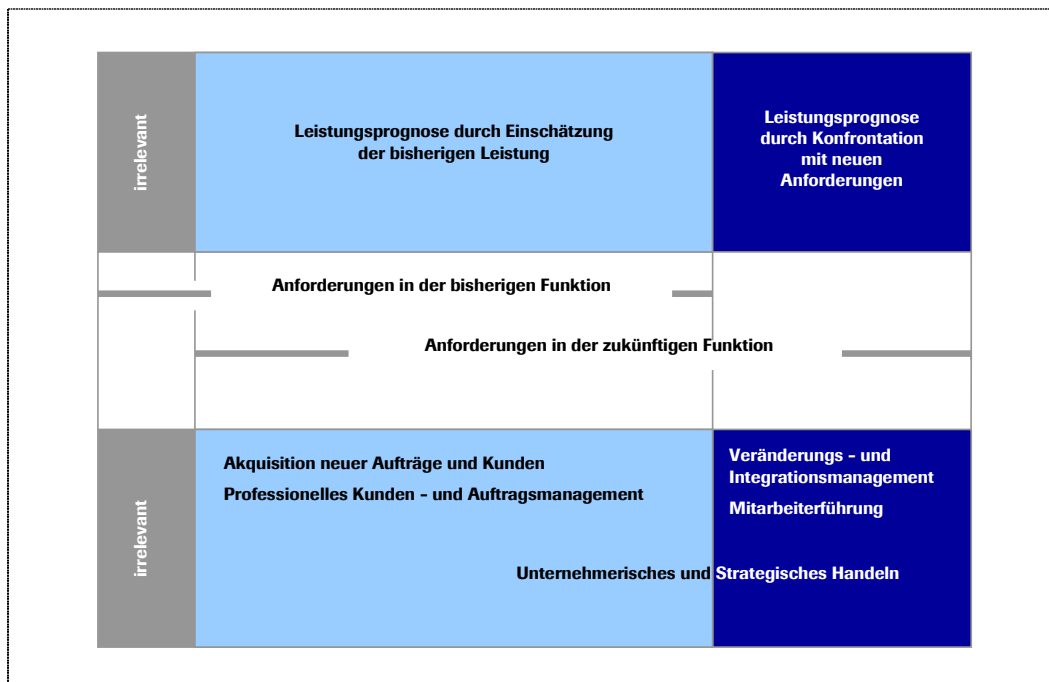
Eine solche, speziell eingeholte, ggf. auch in den Kriterien und Einschätzungsskalen neu entwickelte Leistungsbewertung, die abgestimmt ist auf das Vorgehen und die Kriterien in einem Management Audit als Potenzialeinschätzung kann als hervorragende Grundlage für eine häufig von Auftraggebern gewünschte Portfolio-darstellung der Managementkompetenz betrachtet werden (vgl. dazu die folgende Grafik)



Portfolio-Darstellung von Management-Audit-Ergebnissen  
(Namen frei erfunden)

## Leistungseinschätzung als Teil einer Potenzialeinschätzung

Nun ist allerdings zu bedenken, dass eine Leistungseinschätzung durchaus auch zur Potenzialeinschätzung herangezogen werden kann, sie hat sogar in aller Regel eine solche Doppelfunktion. Zum einen ist sie eine Bestandsaufnahme für aktuelle Rahmenbedingungen und Anforderungen, zum anderen ermöglicht sie in bestimmten Teilen auch eine Vorhersage für zukünftige Leistungen. In diesen Teilen ist die Leistungseinschätzung durch Vorgesetzte Teil des Management Audits – und damit Teil der Potenzialeinschätzung. Sie ist in diesen Aspekte eine Methode unter weiteren (Interview, Fallstudien etc.), die insgesamt herangezogen werden, um zu einer Potenzialeinschätzung zu gelangen. In diesem Fall ist allerdings wichtig, dass klar ist, welche der Anforderungen in bisherigen Positionen auch zukünftig wichtige Anforderungen sein werden – denn nur in diesen Aspekten taugt die Leistungseinschätzung zugleich als Prädiktor für zukünftige Leistungen und damit zur Potenzialeinschätzung. Die folgende Grafik veranschaulicht diese Logik.



Das System der Leistungsprognose

In diesem Modell wird verdeutlicht, dass sich in aller Regel Anforderungen verschieben, wenn jemand eine andere Funktion übernimmt. Dabei gibt es dann mehr oder weniger große Schnittmengen, also Anforderungen, denen er bisher gerecht werden musste und die in gleicher oder zumindest vergleichbarer Weise auch in Zukunft gelten. Dieser Bereich ist in der Grafik hellblau dargestellt. Nehmen wir an, jemand wird vom Key Account Manager zum Vertriebsleiter wechseln und arbeitet in einem Unternehmen, in dem er auch als solcher noch bestimmte Kunden persönlich betreuen und bei wichtigen Zielkunden auch die Akquisition – zumindest in wichtigen Phasen – selbst übernehmen wird. Dann gehört die Akquisition neuer Aufträge und Kunden sowie das professionelle Kunden- und Auftragsmanagement weiter zu seinen Aufgaben und seine zukünftige Leistung in diesem Bereich kann am besten aus seiner bisherigen Leistung darin vorhergesagt werden – vorausgesetzt: Diese bisherige Leistung kann adäquat und an den gewünschten Kriterien und Standards eingeschätzt werden.

Dann gibt es in unserem Modell einen Bereich von Anforderungen, der in der bisherigen Funktion zwar relevant war, in der zukünftigen aber keine Rolle spielen wird. Die Leistung eines Managers in diesem Anforderungsbereich ist also für eine Prognose irrelevant und sollte nicht beachtet werden. Schließlich gibt es neue Anforderungen, in unserem Beispiel unter anderem Veränderungs- und Integrationsmanagement. Das könnte wichtig sein oder werden, wenn ein Wettbewerber gekauft und dessen Vertrieb in den eigenen Vertrieb integriert werden muss. Aber auch Mitarbeiterführung kann ein völlig neues Anforderungselement sein oder bestimmte Erwartungen an das unternehmerische und vor allem strategische Denken und Handeln. Die Leistung, die jemand in diesen Bereichen zeigen wird, kann aus der bisherigen Leistung in unserem Beispiel nicht vorhergesagt werden, weil die entsprechenden Anforderungen bisher nicht bestanden. Für diese Potenzialeinschätzung müssen andere geeignete Methoden herangezogen werden.

## Verknüpfung von synchroner und diachroner Beurteilung

Insgesamt führt die Integration einer Leistungseinschätzung in die Potenzialeinschätzung dazu, dass die Methodik um eine diachrone Einschätzung erweitert und dadurch sehr bereichert wird. Die Qualität der erreichten Gesamteinschätzung wird steigen. Darüber hinaus steigert dieses Vorgehen auch die Bereitschaft bei Teilnehmern und Entscheidern, die Ergebnisse einer Potenzialeinschätzung im Management Audit zu akzeptieren und sie systematisch als Basis ihrer weiterführenden Platzierungs- und Entwicklungsentscheidungen heranzuziehen.

Die wichtigste Voraussetzung dafür ist allerdings, dass Einschätzer zur Verfügung stehen, die über Einschätzungsfähigkeiten verfügen und ein Interesse an, zumin-

dest eine Bereitschaft zu Objektivität und Neutralität in der Einschätzung haben. Zu den Einschätzungsfähigkeiten gehören zum einen eine ausreichende Datenbasis, das heißt ausreichend intensiver und nicht zu selektiver Kontakt mit den einzuschätzenden Personen. Sie sollten sie in allen wesentlichen Anforderungssituationen erlebt haben. Zum zweiten gehört zu den Einschätzungsfähigkeiten, ein ausreichendes und den Standards entsprechendes Verständnis von Bewertungsdimensionen und Skalierungen. Schließlich müssen die Einschätzer kognitiv in der Lage sein, zwischen Bewertungsdimensionen zu differenzieren und Verhalten solchen Dimensionen angemessen zuzuordnen. Auf der motivationalen Seite ist entscheidend, dass Beurteiler die Gelegenheit einer Leistungseinschätzung nicht nutzen, um alte Rechnungen zu begleichen, bestimmte Mitarbeiter über Gebühr zu unterstützen oder wie auch immer geartete Ergebnisinteressen zu verfolgen. Sind diese Bedingungen nicht erfüllt, kann vorrangig ein intensives Training der Einschätzer helfen, ggf. vorhandene motivationale Urteilstendenzen können aber auch dazu führen, auf die Methode der Leistungseinschätzung im Rahmen eines Management Audits zu verzichten.

#### Fazit

Leistungseinschätzung als diachrone Beurteilungen (über einen Zeitraum hinweg) und Management Audits als synchrone Beurteilungen (auf einen bestimmten Zeitpunkt fokussiert) ergänzen sich gegenseitig. Dabei hat die diachrone Beurteilung zum einen die Funktion eines Überblicks über die aktuelle Leistung insgesamt, kann aber, bei entsprechender Abstimmung der Kriterien und bei klarer Definition derjenigen Anforderungen, die auch in zukünftigen Rollen relevant sein werden, als Teil der Potenzialeinschätzung fungieren. Dadurch kann eine Leistungseinschätzung durch Vorgesetzte zu einem sehr wesentlichen, die Validität und die Akzeptanz einer Potenzialeinschätzung steigernden Baustein einer Potenzialeinschätzung werden. Voraussetzung sind jedoch ausreichende Beurteilungsmöglichkeiten, angemessene Beurteilungsfähigkeiten und ein guter Wille zu Objektivität und Neutralität auf Seiten der einschätzenden Vorgesetzten.