



MULTIMODALITÄT: In der Eignungsdiagnostik sollten Persönlichkeitsmerkmale, berufliches Verhalten und biografische Daten immer zusammen betrachtet werden.

Management Audit auf multimodale Art

KONZEPT. Die Bestandsaufnahme bisheriger Leistungen sowie die Analyse des weiteren Potenzials oberer Führungskräfte erfordert ein methodisch einwandfreies Vorgehen. Das Multimodale Management Audit verknüpft Diagnosemethoden, Urteilsquellen und Diagnoseprinzipien. Von Andreas Frintrup und Heinz Schuler

Der Begriff „Management Audit“ bezeichnet in der betrieblichen Praxis eine Vielzahl höchst unterschiedlicher Prozesse und Diagnosemethoden im Management Development. Oft dient er als Oberbegriff für alle Prozesse der Personalentwicklung im Management. Er bezieht sich zuweilen jedoch auch auf isolierte Diagnosemethoden (zum Beispiel biografische Interviews). Der Begriff kann aber auch die Kombination von Methoden- und Prozesselementen umreißen. Auch in der Wissenschaft wird der Begriff nicht einheitlich verwendet, es findet sich nur eine sehr kleine Anzahl verfügbarer Fachbeiträge.

Nun könnte man aber argumentieren, dass die unterschiedlichen Arten, wie Unternehmen, viel mehr aber noch Beratungsanstalten diesen Begriff verwenden, zur Produktdifferenzierung und Bereicherung des verfügbaren Leistungsspektrums im Markt

für Managementdiagnostik beitragen. Dennoch gilt: Einen Nutzen für den Verwender stiftet diese Begriffsvielfalt nicht. Vielmehr schadet eine Sinnerweiterung und heterogene Nutzung des Begriffs Management Audit der Schaffung klarer, wissenschaftlich begründ- und evaluierbarer Leistungsbestandteile – und entzieht diese damit der Möglichkeit einer wissenschaftlichen Optimierung. Das Nachsehen haben künftige Verwender, Betroffene und auch die beteiligten Interessenvertreter.

Wir möchten daher die methodischen Anforderungen eines wissenschaftlich begründbaren Begriffsverständnisses erläutern und ein korrespondierendes Rahmenkonzept vorstellen. Wir hoffen, hierdurch sowohl die fachliche Diskussion, den praktischen Einsatz in den Unternehmen und vor allem die begriffliche Differenzierung zu unterstützen.

Methodische Anforderungen

Mit dem Einsatz eines Management Audits können verschiedene Ziele verfolgt werden, auszugswise sind dies:

- Besetzungs- und Beförderungsentscheidungen
- Unterstützung der Entgeltfindung
- Standortbestimmungen für Managementkräfte
- Individuelle Karriereplanung
- Diagnose individuellen Entwicklungsbedarfs
- Ermittlung des „Managementwerts“ bei Unternehmenszusammenschlüssen

Jede der oben genannten Zielsetzungen hat weit reichende Konsequenzen für die Betroffenen. Im Rahmen einer Unternehmensübernahme hat der Erwerber ein vitales Interesse, die Leistungsfähigkeit des verfügbaren Managements genau zu überprüfen. Ein Unternehmen möchte personelle Fehlentscheidungen im Management vermeiden. Die berufliche Zukunft einer zu auditierenden Person hängt maßgeblich von dem Ergebnis der Diagnose ab. Die Anforderungen an die Qualität der Diagnose sind daher gerade bei der Zielgruppe Management extrem hoch.

Die gleiche Bedeutung für die langfristige Effizienz des Management Audit-Prozesses haben jedoch auch die Akzeptanz, die das Audit bei den Betroffenen findet, und die unternehmenspolitische Wirkung. Entsteht der Eindruck, das Audit habe mit den Anforderungen der Managementposition oder -ebene nicht viel gemein, leidet die Akzeptanz bei den Auditierten. Standardlösungen versagen daher in der Regel bereits aus mikropolitischen Gründen. Genauso verhält es sich, wenn bisherige Leistungsergebnisse bei der Bewertung völlig unberücksichtigt bleiben, und lediglich die zeitpunktbezogene Diagnose Ausschlag für Karriereoptionen besitzt.

Für die Gewinnung und Bindung eines qualifizierten Managements ist neben der diagnostischen Qualität daher auch die „soziale Validität“ des Audits von unternehmensstrategischer Bedeutung. In diesem Zusammenhang steht auch das Erfordernis, weitere Daten aus der beruflichen Biografie der betroffenen Personen systematisch und qualifiziert für den Audit-Prozess zur Verfügung zu stellen.

Hieraus lassen sich verschiedene Anforderungen an die Qualität und die Schaffung von Akzeptanz für Management-Audits ableiten, die summarisch ein methodisches Rahmenkonzept für das Multimodale Management Audit (MMA) begründen:

Anforderungen an die Qualität

Erstens: Ein Management Audit muss in hohem Maße auf die konkreten Anforderungen der Managementposition und/oder -ebene abgestimmt sein. Vor der Entwicklung oder dem Einsatz eines Management Audits sind die real relevanten Merkmale durch eine Anforderungsanalyse zu bestimmen. Die Verwendung extern beschaffter „Kompetenzmodelle“ wird Unternehmens- und Positionsspezifika nicht gerecht und führt zu einer oberflächlichen und im Regelfall unzutreffenden Diagnose. **Zweitens:** Bei Personalauswahl und Potenzialanalyse können drei verschiedene Anforderungsebenen unterschieden werden. In einer soliden Diagnose müssen alle drei korrespondierenden Diagnosezugänge genutzt werden, das sind:

- **Biografischer Ansatz:** Bisherige Leistungen dienen als Prädiktor für künftige Leistungsmöglichkeiten.
- **Simulationsansatz:** Arbeitsprobenähnliche Aufgabensimulationen dienen der Prognose künftigen Verhaltens.
- **Eigenschaftsansatz:** Anforderungsrelevante Eigenschaftsmerkmale wie Leistungsmotivation, Integrität oder Intelligenz dienen als grundsätzliche Prädiktoren beruflicher Erfolgsmöglichkeiten.

Die Kombination dieser Ansätze in einem einheitlichen Diagnosekonzept wird als das Prinzip der Multimodalität bezeichnet. Bei multimodalen Messmethoden wird sichergestellt, dass kein relevanter Diagnosezugang vernachlässigt wird. Für spezifische Verfahren wie zum Beispiel das Multimodale Interview MMI® wurde nachgewiesen, dass sich die Vorteile der einzelnen Zugänge derart ergänzen, dass die jeweiligen Vorteile genutzt, Schwachpunkte kompensiert und die gestellten Diagnosen im Sinne ihrer Validität maßgeblich verbessert werden. Auch auf Management Audits ist dieses diagnostische Prinzip übertragbar. Geschieht dies, sprechen wir von einem Multimodalen Management Audit MMA.

Drittens: Es müssen alle relevanten Datenquellen verfügbar gemacht werden – sowohl im Interesse maximaler Akzeptanzwirkung als auch, um alle wichtigen Urteilsperspektiven einzubeziehen. Nicht nur die betreffende Person selbst kann Auskunft über ihre bisherige Leistungen geben, sondern auch Dritte, wie beispielsweise Managementkollegen oder ehemalige Vorgesetzte und externe Partner. Neben Selbst- und Fremdberichten sind insbesondere Informationen aus objektiven Methoden der Potenzialanalyse einzubeziehen.

Viertens: Die Gesamtheit aller Methoden, die bei einem Management Audit eingesetzt werden, darf ausschließlich aus qualitativ hochwertigen Einzelverfahren bestehen. Verfahren wie zum Beispiel Postkörbe oder projektive Tests sowie typologische Persönlichkeitstests (nicht zu verwechseln mit wissenschaftlich fundierten Persönlichkeitstests) haben in qualitativ anspruchsvollen Management Audits keinen Platz – sie tragen lediglich zu einer Reduktion der Aussagekraft bei. Die Kombination und Gewichtung der Einzelverfahren zu einem Gesamtsystem und -ergebnis muss klaren Regeln auf Basis empirischer Evidenz folgen. Maßgeblich für Gewichtungsalgorithmen sind Varianz- und Validitätskomponenten der einzelnen Methoden.

Jedes Einzelelement eines Management Audits muss für die Betroffenen akzeptabel gestaltet sein – abzulehnen sind zum Beispiel Stressinterviews oder Testformate, die dem Alter der Personen nicht angemessen sind. Der Einsatz psychologischer Leistungs- und Persönlichkeitstests ist grundsätzlich nicht nur im Interesse der Diagnosequalität äußerst erstrebenswert, er ist auch seitens der Teilnehmer akzeptiert. Die Scheu vor dem Einsatz dieser Verfahren im Managementbereich hat ihrer empirischen Bewährung und dem erzielbaren Nutzen zu weichen. In der Praxis ist bereits ein deutlich häufigerer Einsatz gerade im Managementbereich zu verzeichnen. Erfolgsvoraussetzung hierfür ist, dass die Tests anforderungsbezogen und erkennbar berufsrelevant sind.

Die Gesamtdiagnose ist so zu gestalten, dass sie als positionsrelevant, fair und objektiv erlebt wird. Fair ist es zum Beispiel, bisherige berufliche Leistungen durch den biografischen Ansatz einzubeziehen; objektiv bedeutet, dass die zu stellende Diag-

nose standardisierten und verbindlichen Regeln folgt und nicht in das (oft politische) Belieben der Prozessverantwortlichen oder internen Auftraggeber gestellt wird. Diese Kommunikation erfolgt intern am besten über die Veröffentlichung des zu erwartenden Gesamtprozesses, der für alle Managementkräfte gleich gehandhabt wird.

Das multimodale Rahmenkonzept

Aus den vorgenannten Anforderungen wurde das Multimodale Management Audit MMA als Rahmenkonzept entwickelt (siehe Grafik auf Seite 22). Zentral an der Konzeption ist, dass Informationen verschiedener, aussagerelevanter Datenquellen mit dafür geeigneten Methoden erfasst und so alle Diagnosezugänge im Interesse einer multimodalen Bewährungs- und Potenzialaussage verknüpft werden.

Eigenberichte (Bildungsbiografie und Leistungsbiografisches Interview) dienen der Erfassung biografischer Leistungsmerkmale und stellen eine hohe Akzeptanz des Prozesses durch Partizipation der Betroffenen sicher. Durch die Befragung von Drittquellen (Referenzbefragung und Leistungsbeurteilung) werden leistungsbiografische Referenzen aus der Perspektive Dritter eingeholt und durch Verfahren der Potenzialanalyse (Einzel-Assessment) sowohl simulationsbasierte als auch eigenschaftsbasierte Merkmale objektiv erhoben.

Für die Ermittlung eigenschaftsbezogener Informationen werden insbesondere berufsbezogene, alters- und zielgruppenentsprechende Testverfahren zur Messung maximaler Leistung (zum Beispiel verbale Intelligenz, analytisches Verständnis) sowie berufs- und managementrelevanter Persönlichkeitsmerkmale (zum Beispiel Leistungsmotivation, Integrität) eingesetzt. Simulationsbasierte Informationen werden durch situative Interviewsequenzen, Rollenspiele, Fallstudien und simulationsbasierte Tests sowie weitere Methoden der Verhaltensbeobachtung erfasst. Die Auswahl aller Einzelinstrumente orientiert sich an den Anforderungen der gegenwärtigen und/oder künftigen Position. Das Rahmenkonzept wird in jedem Management Development-Programm neu mit diagnostischem Inhalt gefüllt und sichert diagnostische Standards und die Berücksichtigung aller relevanten Aspekte und -quellen.

Die umfassende Erhebung bisheriger Leistungen und künftiger Erfolgspotenziale funktioniert jedoch nur bei fachgerechter Gestaltung und Kombination aller Einzel-elemente und setzt neben Verfügbarkeit der Methoden auch die Ausbildung unabhängiger Auditoren voraus: Unmittelbare Vorgesetzte sollten an dem Prozess zur Sicherung der Objektivität nur im Rahmen der biografischen Nutzung von Drittquellen, nicht jedoch bei der Durchführung von Interviews oder Potenzialanalyseverfahren beteiligt werden. Angesichts der Position oberer Funktionsträger und hieraus resultierender Diskretionsbedürfnisse ist dringend zu empfehlen, Management Audits ausschließlich auf Individualebene zu betreiben und von Gruppenveranstaltungen abzusehen. Der Einbezug externer Berater bei der Durchführung kann empfehlens-

wert sein, sofern intern keine hinreichende Expertise und Erfahrung vorliegt. Rein aus Überlegungen der Akzeptanz ist es jedoch zu bevorzugen, die Diagnosen durch Fachverantwortliche des Management Developments für obere und oberste Führungskräfte durchführen zu lassen. Die Wirksamkeit des Multimodalen Management Audits MMA steigt bei Eingliederung in Prozesse des Management Developments. Durch die Etablierung regelmäßiger, nicht nur anlassbezogener Audit-Prozesse werden geltende Anforderungen vergegenwärtigt und sowohl im Interesse des Unternehmens als auch der Positionsinhaber ein regelmäßiger Leistungs- und Potenzialstand erhoben. Die Sammlung entsprechender Daten ermöglicht darüber hinaus die individuelle Karriereplanung und die wissenschaftliche Evaluation des diagnostischen Konzepts. ●

➔ AUTOREN

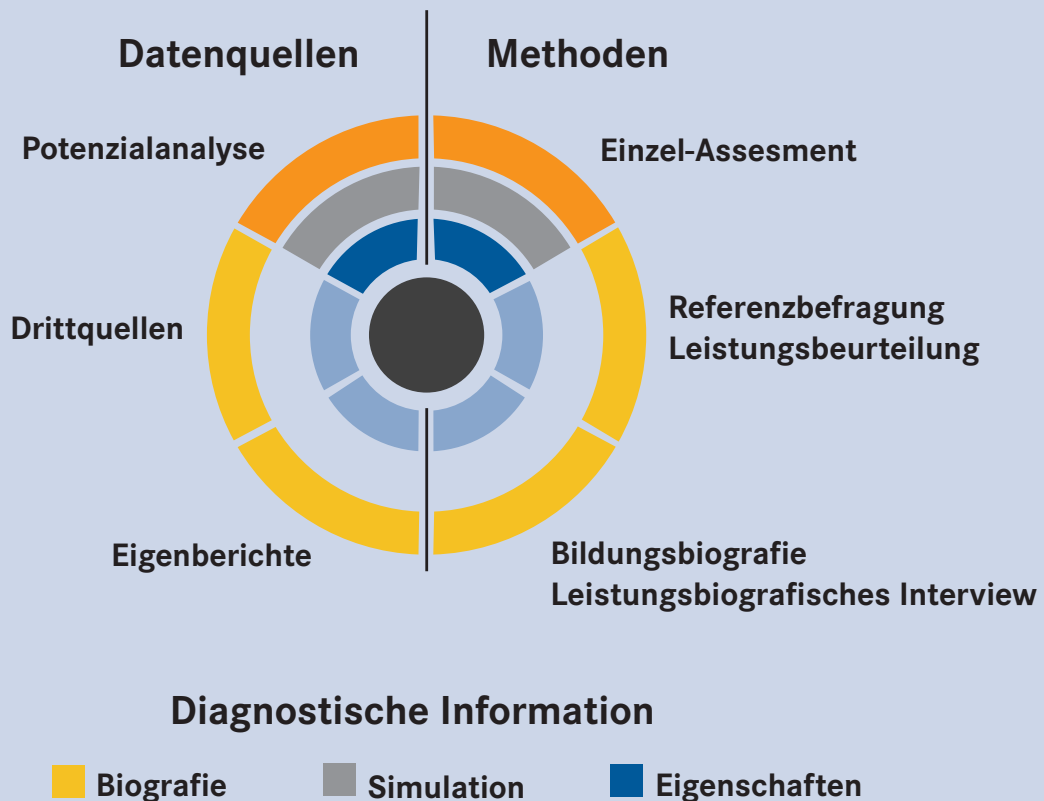


PROF. DR. HEINZ SCHULER lehrt Psychologie an der Universität Hohenheim.

ANDREAS FRINTRUP ist geschäftsführender Gesellschafter der S&F Personalpsychologie Managementberatung mit Sitz in Stuttgart.

Das Multimodale Management Audit – Diagnosequellen und Methoden

Stößt die Potenzialanalyse und Leistungsbewertung von Führungskräften auf Widerstand, so liegt das oft daran, dass das Verfahren nicht als fair und objektiv erlebt wird. Um dies zu verhindern, verwendet das Multimodale Management Audit Informationen aus verschiedenen Datenquellen und kombiniert unterschiedliche diagnostische Methoden. Dabei werden sowohl bisherige Leistungen (Biografie) als auch das Abschneiden in Aufgabensimulationen und Persönlichkeitstests (Eigenschaften) berücksichtigt.



Quelle: S&F Personalpsychologie, 2005