

Methoden- und Perspektivenvielfalt sichern die Qualität

(Klaus Wübbelmann)

Traditioneller Weise ist das Management Audit – euphemistisch gesprochen – eher von „lean methods“ als von Methodenvielfalt gekennzeichnet. Es werden Interviews geführt, nicht immer hoch strukturiert und mit systematischem Anforderungsbezug. Inzwischen werden diese Interviews häufiger durch eine weitere Methode ergänzt, die sich zumeist aber bewusst abseits der typischen Assessment-Techniken bewegt. Man greift auf Referenzen oder 360°-Feedbackverfahren zurück.

Der typische methodische Ansatz reflektiert drei konzeptionelle Verkürzungen, die dem Management Audit (allerdings auch den meisten anderen Verfahren zur Potenzialeinschätzung) anhaften:

- ▶ Mangelnde Systemperspektive
- ▶ Mangelnde Integration der Leistungsgeschichte von Teilnehmern
- ▶ Mangelnde Beteiligung interner Entscheider und Experten an die Einschätzung

Systemperspektive

Die Fokussierung auf individuelle Leistungen ist eine übergeordnete Problematik, die sich naturgemäß auch in der Methodik widerspiegelt. Es wurden bisher kaum Methoden erprobt, um im Rahmen eines ganzheitlichen Management Audits (vgl. Wübbelmann, 2001 und die entsprechenden Beiträge auf dieser Website) das Funktionieren von Management Teams oder die Funktionalität von Management-Systemen und -Instrumenten zu prüfen.

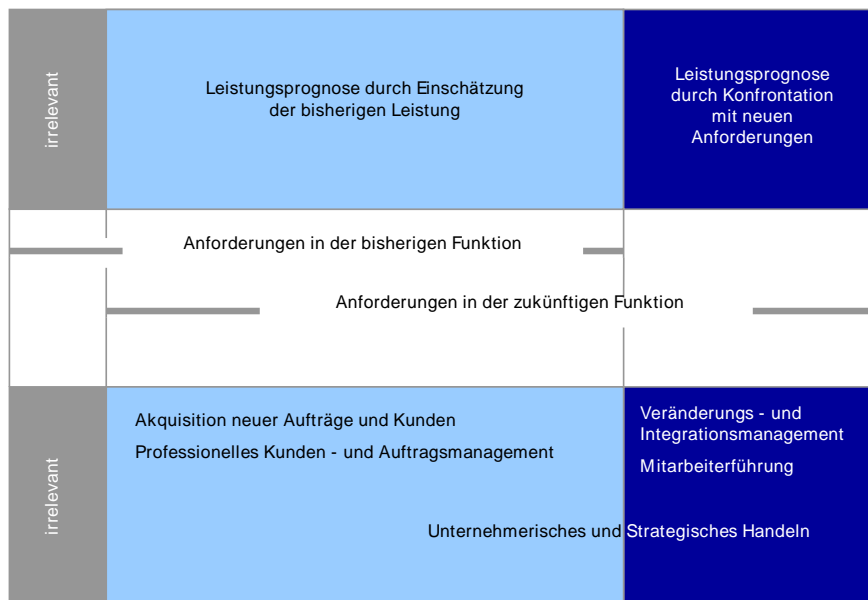
Allerdings soll dieser Beitrag auf diese Facette nicht näher eingehen, sondern die spezifische Methodenproblematik des Manager Competence Audits, also der Einschätzung von Potenzial und Entwicklungsmöglichkeiten einzelner Führungskräfte, beleuchten, für die die beiden weiteren benannten methodischen Mängel relevant sind.

Integration der Leistungsgeschichte von Teilnehmern

Vor allem an Management Audits teilnehmende Führungskräfte reagieren nicht selten mit Verwunderung auf das Ansinnen ihres Vorstands oder Geschäftsführers, dass sie sich dieser Prüfung unterziehen sollen. Diese Verwunderung resultiert vor allem aus der nicht überraschenden Überlegung, warum der eigene Vorstand, die eigene Geschäftsführung einen nach Jahren der Zusammenarbeit im Unternehmen nicht einschätzen zu können glaubt. Sie wird verständlicher Weise ergänzt um die Sorge, dass eine Prüfung von einigen Stunden Dauer die Leistungen und die Bewährung aus einer im Vergleich dazu wohl immer deutlich längeren Unternehmenszugehörigkeit ersetzen soll und damit Wohl und Wehe der eigenen Zukunft an der Tagesform am Prüfungstag hängen.

Auch die faktisch die meisten Karriereentscheidungen determinierende Auffassung, die bisherige Leistung sei der beste Prädiktor für zukünftige Leistungen, spricht gegen den Einsatz von Management Audits. Wenn es so ist, dass sich derjenige in neuen Aufgaben am besten bewähren wird, der auch seine bisherigen Aufgaben gut gemeistert hat, bedarf es keiner separaten Prüfung, sondern lediglich einer sorgfältigen Bewertung der bisherigen Leistung. Die Methode der Leistungsbeurteilung würde hier zum entscheidenden Qualitätskriterium.

Dazu ist festzuhalten: Die bisherige Leistung ist zweifellos *ein* berechtigter Prädiktor für zukünftige Leistungen. Aber es muss anerkannt werden, dass aus der bisherigen Leistung nur in dem Ausmaß gültige Schlüsse auf zukünftige Leistungen gezogen werden können, wie die zukünftigen mit den bisherigen Anforderungen übereinstimmen. Der Erfolg angesichts von Anforderungen, die neu sind und in Aufgaben, die jemand bisher nicht bewältigen musste, lassen sich eben nicht aus bisherigen Leistungen unter anderen Bedingungen vorhersagen. Ein rational an der Optimierung der Vorhersage ausgerichtetes Management Audit wird also zweierlei tun: Es wird das im Unternehmen vorhandene Wissen über die bisherigen Leistungen explizieren und es im Hinblick auf die Schnittmenge an Anforderungen in die Bewertung einbeziehen. Es wird darüber hinaus für diejenigen Anforderungen, die neu sind, andere Methoden einsetzen, die geeignet sind, einen validen Eindruck von den Fähigkeiten eines Menschen zu erhalten, sich in diesen Anforderungen zu bewähren. Die folgende Grafik veranschaulicht dieses System der Leistungsprognose.



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. Diese Voraussetzung ist übrigens erfahrungsgemäß häufig nicht oder nur dürftig erfüllt. Typischer Weise wird man an Vorgesetzteinschätzungen, ggf. in der Form vorliegender Leistungsbeurteilungsdaten denken. Abgesehen davon, dass sie häufig nicht vorhanden sind, ist nicht anzunehmen, dass Vorgesetzte qua natura in der Lage sind, objektive, reliable und valide Leistungseinschätzungsdaten zu produzieren. Hier tut sich also ein großes praktisches Problem auf, dem häufig nur dadurch begegnet wird, dass man auf eine systematische Bewertung der bisherigen Leistung eben verzichtet. Und dann dort endet, wo unsere Überlegungen begannen: Ein Tag Prüfung ersetzt 10 Jahre Leistung.

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 anderen geeignete Methoden herangezogen werden.

In diesem Zusammenhang erhebt sich eine gewichtige Frage im Hinblick auf den Einsatz von Referenzen oder 360° Feedbacks im Zusammenhang von Potenzialeinschätzungen. Wie sollten Vorgesetzte (über sie wurde oben schon kurz geschrieben), Kollegen, Mitarbeiter oder andere Befragte eine valide Einschätzung nicht nur der bisherigen Leistung, sondern darüber hinaus einer bisher nicht beobachtbaren Leistung unter neuen Anforderungen hinbekommen? Hier können sie sich nur im Bereich der subjektiven Interpretation und Spekulation bewegen und versuchen, mehr oder weniger plausible Hinweise im Verhalten oder in der Wahrnehmung der Person insgesamt zu finden.

In einem weiter reichenden Management Audit wird man Wert darauf legen, sowohl die bisherige Leistung mit angemessenen Methoden zu bewerten als auch darauf, die für die Bewältigung neuer Anforderungen erforderlichen Kom-

petenzen durch geeignete Methoden aus dem verfügbaren Repertoire der psychologischen Diagnostik angemessen zu bewerten.

Beteiligung interner Entscheider und Experten an die Einschätzung

Ein weiterer Schwachpunkt des traditionellen Management-Audit-Ansatzes besteht je nach Zielsetzung und Konstellation in der vollständigen Delegation der Einschätzung an einen externen Gutachter. Es gibt Situationen, in denen ein solches Vorgehen seine Berechtigung hat, insbesondere dann, wenn interne Ressourcen fehlen, wenn eine hohe Vertraulichkeit für den Teilnehmer gegenüber anderen Personen im Unternehmen sicher zu stellen ist oder wenn zusätzlich zur internen Bewertung einer Führungskraft ein völlig unabhängiges zusätzliches Bild eingeholt werden soll. Hier ergeben sich freilich immer dann Probleme, wenn internes und externes Bild nicht übereinstimmen und man entweder im Nachhinein versuchen muss, Dissonanzen aufzuklären oder, wenn das nicht geht, sich für eine Meinung entscheiden muss. Diese Problematik lässt sich vermeiden, wenn man neben einem externen Berater auch interne Entscheider und Experten in die Einschätzung einbezieht. Konkret bedeutet dies, ein Verfahren zu konzipieren, in dem sie als Beobachter anwesend sind. Sie können ein Interview mitverfolgen, das der Berater führt, sie können mit den Teilnehmern deren Lösungen von Fallstudien und Konzeptionellen Präsentationen diskutieren und das Verhalten der Teilnehmer in Simulationen beobachten. Dadurch erhalten sie einen unmittelbaren Eindruck und sind nicht darauf angewiesen, zu glauben, was der Berater ihnen später schriftlich und mündlich über einen Teilnehmer mitteilt. Zudem können sie die unternehmensspezifischen Besonderheiten und Belange in die Bewertungsdiskussion angemessen einbringen. Auch spezifische Fragestellungen, die für zukünftige Herausforderungen von besonderer Bedeutung sind, können sie mit besonderem Augenmerk einbringen bzw. priorisieren.

Es ist selbstverständlich erforderlich, in einem solchen Vorgehen durch eine vorherige Abstimmung im Team der Einschätzer ein einheitliches Verständnis der Rollen und Vorgehensweisen, aber auch der Standards und Maßstäbe der Beurteilung herzustellen.

Die Verbindung von externer Perspektive durch den Berater und interner Perspektive durch Unternehmensvertreter verknüpft die Vorteile der Methodenexpertise und des Benchmarkwissens des Beraters mit der Spezifität der Fragestellungen und der Bewertung im Hinblick auf die Anforderungen des Unternehmens.

Vielfalt der eingesetzten Methoden und Instrumente

Die angesprochene Perspektivenvielfalt bedingt nicht zwangsläufig eine Methodenvielfalt. Daher wird deren Notwendigkeit in einem eigenen Punkt angesprochen. Es ist inzwischen in der psychologischen Forschung anerkannt, dass nur der Einsatz unterschiedlicher Methoden sicher stellen kann, dass so unterschiedliche Modalitäten wie Motive, Einstellungen und Werte, Erfahrungswissen und Fähigkeiten oder auch Persönlichkeitseigenschaften, also das Wissen,

Wollen und Können in unterschiedlichen Anforderungsbereichen und beruflichen Situationen möglichst unabhängig von den spezifischen Meinungen einzelner, unabhängig agierender Personen angemessen eingeschätzt werden können. Nur wenn Testverfahren, Persönlichkeitsinventare oder andere Fragebögen genauso in Betracht kommen wie Interviews, Vorgesetzteinschätzungen, Fallstudien, Simulationen und Präsentationen kann die Vielfalt der Herangehensweise blinde Flecken und verengte Perspektiven überwinden und Teilnehmern, eine faire Chance geben, sich angemessen darzustellen.

Fazit

Eine Methodik, die im Management Audit ausreichende Breite und Tiefe der Erkenntnis ermöglichen soll, sollte wichtige Perspektiven beinhalten: Die Systemperspektive, um über die einzelne Person hinaus zu blicken, die langfristige Perspektive, um die Leistungsgeschichte der Teilnehmer angemessen einzubinden und die Verbindung von externer und interner Perspektive im Sinne der Einbindung von Entscheidern und Experten aus dem Unternehmen, um den Blick von außen mit den unternehmensspezifischen Belangen zu verbinden. Die Objektivität der Bewertung und die Gültigkeit der Schlüsse, die aus ihr gezogen werden, kann durch Perspektivenvielfalt und Methodenvielfalt nur gewinnen.