



Merkmale einer guten Führungskraft sind benennbar: Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität, Kontakt- und Kommunikationsstärke, Lernfähigkeit und -bereitschaft, Leistungsmotivation, Integrität, allgemeine Intelligenz.

Managementdiagnostik – keine Allerweltsmethode

Assessments – bitte nur massgeschneidert

Was bedeuten Effektivität (doing the right thing) und Effizienz (do things right) in der Management-Diagnostik? Einige Voraussetzungen sind allerdings zu gewährleisten: Unternehmensspezifische Aspekte müssen berücksichtigt werden. Diagnoseinstrumente müssen auf die Zielposition ausgewählt werden. Und: Beobachtungen und Interpretationen aus einem Assessment sind nicht auf andere Aufgabenstellungen übertragbar.

KMU ebenso wie internationale Konzerne, aber auch Non-Profit-Organisationen setzen Assessments ein. Die Gründe dafür sind vielfältig. Dass die Fehlbesetzung

einer Stelle sehr kostspielig sein kann, musste ein KMU in der Maschinenindustrie schmerzlich erfahren und hat dies zum Anlass genommen, die Neubesetzung der

Stelle mittels umfangreicher Testverfahren abzusichern. Die gesuchte Führungskraft, die mehr oder weniger autonome Fachspezialisten ergebnisorientiert führen sollte,

«Wir erleben zahlreiche Persönlichkeiten, die sich auf diesen Prozess einlassen und auch unabhängig von einer Empfehlung persönliche Entwicklungsschritte für die Übernahme einer Position ableiten und die eigene Entwicklung dadurch zielorientiert in Angriff nehmen.»

wurde mit Hilfe eines eintägigen Assessments gezielt und auf die konkreten Anforderungen an die Stelle bezogen differenziert beschrieben. Obwohl die gesuchte Person aus dem Fach kommen und im konkreten Fall ein Ingenieurstudium mitbringen sollte, lag der Fokus für die Stellenbesetzung auf dem Führungsverhalten und der Persönlichkeit. Dies gilt übrigens für die meisten Führungspositionen. Leider wird diesem Umstand immer noch zu wenig Rechnung getragen, sodass häufig gilt: «Menschen werden wegen ihrer Fachkompetenz eingestellt und wegen ihrer Persönlichkeit entlassen.»

Managementdiagnostik morgen und übermorgen

Je nach Unternehmenskontext werden heute bei Stellenbesetzungen Assessments standardmässig eingesetzt oder nur im Zweifelsfall, bei zwei oder mehreren gleichwertigen Kandidaten. Neben den Fehlbesetzungen und den damit verbundenen hohen

Kosten können die systematische Nachfolgeplanung oder der strategische Wandel (und damit einhergehende veränderte Anforderungen) Gründe für die Nutzung von Managementdiagnostik sein. Unternehmen und Arbeitnehmende sind mindestens zwei Veränderungskräften ausgesetzt: der Technologisierung und der Globalisierung. Sie müssen sich ständig den veränderten Anforderungen anpassen.

Dabei kann Managementdiagnostik einen Beitrag zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit leisten, nämlich die Passgenauigkeit zwischen Individuum und den Arbeitskontexten effizienter herstellen.

Tätigkeitsspezifische Anforderungen werden in Zukunft an Bedeutung verlieren, während die tätigkeitsübergreifenden Anforderungen wichtiger werden. Diese sogenannten Metakompetenzen beinhalten vor allem Veränderungsbereitschaft, Problemlösefähigkeit sowie Lernbereitschaft und Lernfähigkeit. Während allgemeine Personalentwicklungsprogramme von einem

kollektiven Bedarf an Entwicklung ausgehen, beinhaltet Personalentwicklung auf einer individuellen Ebene die Notwendigkeit einer soliden und belastbaren diagnostischen Abklärung, anhand derer auch Entwicklungsfortschritte aufgezeigt werden können. Dabei steht das Individuum im Zentrum des Interesses. Nicht nur die Organisation muss wettbewerbsfähig bleiben, sondern auch der Einzelne hat das Bedürfnis, sich weiterzuentwickeln, arbeitsfähig zu bleiben und die zukünftigen Anforderungen zu meistern. Wir erleben zahlreiche Persönlichkeiten, die sich auf diesen Prozess einlassen und auch unabhängig von einer Empfehlung oder Nicht-Empfehlung persönliche Entwicklungsschritte für die Übernahme einer Position ableiten und die eigene Entwicklung dadurch zielorientiert in Angriff nehmen.

Auf Basis wissenschaftlicher Psychologie

Was bedeuten Effektivität (doing the right things) und Effizienz (doing things right) in der Managementdiagnostik? Die wissenschaftliche Psychologie liefert eine fundierte Basis für beide Aspekte. Diagnostik gehört heute zum zentralen Inhalt einer Psychologie-Ausbildung. Aus wissenschaftlicher Sicht werden Merkmale einer guten Führungskraft oder eines guten Managers identifiziert, die eindeutig mit Berufserfolg oder -zufriedenheit zusammenhängen: Gewissenhaftigkeit, emotionale

EBC*L Certified Manager

Das internationale Zertifikat für
Wirtschaftskompetenz

Stufe A: Betriebswirtschaftliches Kernwissen

Stufe B: Planung und Marketing

Stufe C: Führungswissen

Mit dem preisgekrönten
e-learning / blended learning Programm

Gratis Kostprobe unter www.easy-business.cc

www.ebcl.ch



Stabilität, Kontakt- und Kommunikationsstärke, Lernfähigkeit und -bereitschaft, Leistungsmotivation, Integrität oder allgemeine Intelligenz.

Verfügbare diagnostische Instrumente (Assessment-Bausteine) werden kontinuierlich einer systematischen wissenschaftlichen Überprüfung unterzogen. Die Instrumente dienen sowohl dem Erfassen der erwähnten tätigkeitsübergreifenden als auch der tätigkeitspezifischen Anforderungen, wie beispielsweise speziell auf eine bestimmte Position ausgerichtete Führungskompetenzen.

Mit Hilfe der Assessment-Bausteine können die für eine Stelle relevanten Anforderungen multimodal diagnostiziert werden. Die Führungskompetenz oder auch Kommunikationsstärke kann beispielsweise in einem Einzel-Assessment mit Hilfe eines a) Rollenspiels, b) einer Managementaufgabe, c) einer Präsentationsoberfläche, d) eines Fragebogens zur Selbstbeschreibung sowie e) im Interview erfasst werden.

Im Verlauf einer Laufbahn können kontinuierlich zusätzliche Kompetenzen erworben und Eigenschaften entwickelt werden. Aus diesem Grund ist Diagnostik als momentane Standortbestimmung und Persönlichkeitsentwicklung nicht «entweder oder», sondern unbedingt «sowohl als auch» zu

betrachten. Menschliches Verhalten wird als eine Funktion von Person und Umwelt angesehen.

Führung ist nicht gleich Führung

Wie sieht eine effiziente und effektive Managementdiagnostik in der Praxis aus? Aufgabe einer Beratungsperson in der Managementdiagnostik (sei es in der Personalauswahl oder der -entwicklung) ist es, *im ersten Schritt* die relevanten Anforderungen zu definieren und diese dann so auszudifferenzieren, dass die unternehmensspezifischen Aspekte möglichst im Detail erfasst werden. Dies ist nur im engen Kontakt mit dem Unternehmen möglich.

Je nach Situation, in der sich eine Organisation befindet, unterscheidet sich das erwünschte Verhalten einer Führungskraft (siehe Abbildung unten).

In der Phase der Konsolidierung wird erwartet, dass sie

- die Organisations- und Geschäftsziele in individuelle Leistungsziele der Mitarbeitenden übersetzt,
- Handlungsspielräume gewährt, aber auch Leitplanken setzt,
- zu besonderen Leistungen animiert und das Team motiviert, neue Herausforderungen anzunehmen,



Dr. Marc Schreiber ist Dozent und Berater am IAP Institut für Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften;

marc.schreiber@zhaw.ch



Janine Schmücker ist ebenfalls Beraterin und Dozentin am IAP Institut für Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften;

janine.schmuecker@zhaw.ch

- bei Leistungsabweichungen rechtzeitig eingreift und Hilfestellungen anbietet,
 - das individuelle Leistungspotenzial der Mitarbeitenden aktiviert und fördert.
- Befindet sich das Unternehmen in einer Krise, werden bei den Anforderungskriterien andere Prioritäten gesetzt. Von einer Führungskraft wird erwartet, dass sie:
- frühzeitig und häufig über anstehende Veränderungen kommuniziert,
 - die Ängste der Mitarbeitenden ernst nimmt und angemessen auf emotionale Reaktionen der Beschäftigten reagiert,
 - in der Krise ein Umfeld schafft, das trotzdem gute Leistungen ermöglicht,
 - Erwartungen klar, unmissverständlich und motivierend ausspricht,
 - konstruktiv kritisiert.

Im zweiten Schritt des diagnostischen Prozesses geht es um die Auswahl geeigneter Instrumente zur Erfassung der relevanten Anforderungen. Bewährt haben sich spezifisch auf die Zielposition ausformulierte, diagnostische Instrumente wie Rollenspiel, Management- und Präsentationsoberfläche sowie Selbstbeschreibungen und das (halb-)strukturierte Interview.

Der dritte Schritt beinhaltet die eigentliche Durchführung der diversen Tests und der differenzierten Analyse von Stärken und Entwicklungsfeldern einer Person im Hinblick auf eine konkrete Zielposition. Das Ergebnis

Nutzen der Managementdiagnostik für die Organisation

- Systematische Unterstützung für die Personalauswahl
- Optimale Ausgangslage für Personalentwicklung
- Unternehmenserfolg und Rentabilität werden gesteigert, wenn man Managementdiagnostik effizient und effektiv einsetzt
- Mögliche Verknüpfung mit Personalmanagement und Organisationsentwicklung
- Mitarbeiterbindung und Personalmarketing (Employer Branding) aufgrund des klar nachvollziehbaren Prozesses bei der Personalauswahl
- Nachfolgeplanung

Nutzen der Managementdiagnostik für die Kandidatinnen und Kandidaten

- Transparenz der Personalentscheidungen
- Kandidatinnen und Kandidaten erhalten ein differenziertes Feedback
- Kandidatinnen und Kandidaten erhalten realistische Informationen über die Zielposition und die Organisation
- Entwicklungsmöglichkeiten und Potenziale werden systematisch aufgezeigt
- Kandidatinnen und Kandidaten erhalten eine persönliche Standortbestimmung

Abbildung: Nutzen der Managementdiagnostik für Organisation und Kandidatinnen/Kandidaten. Zum Begriff «Managementdiagnostik» siehe auch unter www.persorama.ch/news/fachbegriffe.aspx

des Assessments wird in einem Assessment-Bericht festgehalten. Darin beschriebene Beobachtungen und Interpretationen sind immer auf eine Zielposition mit klar definierten Anforderungen bezogen und können nicht ohne Weiteres auf andere Zielpositionen übertragen werden. Die Ergebnisse werden anschliessend mit der teilnehmenden Führungskraft in einem Feedbackgespräch besprochen; dies kann Hinweise auf Entwicklungsmöglichkeiten geben.

Welchen Nutzen hat Diagnostik?

In der Schweiz werden derzeit Richtlinien erarbeitet, die einen Anhaltspunkt für eine fundierte und richtig betriebene Managementdiagnostik liefern sollen. Darin enthalten sind folgende Aspekte:

- Die angebotenen Beratungsleistungen für Rekrutierung, Selektion und Entwicklung müssen auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten sein.
- Die Anforderungen sind immer auf die Zielposition und das Umfeld des Unternehmens auszurichten.
- Die relevanten Anforderungen sind sowohl verhaltensorientiert als auch berufsbezogen zu beobachten und zu beschreiben.
- Die eingesetzten Verfahren müssen wissenschaftlich fundiert sein.
- Es gilt das 4-Augen-Prinzip: Es braucht den Einbezug von mindestens zwei Assessoren.
- Das Entwicklungspotenzial der Persönlichkeit wird in der Selektion ebenfalls bewertet und betont.
- Der Ergebnisbericht ist kundenorientiert zu verfassen.
- Es findet ein Feedbackgespräch mit der Kandidatin/dem Kandidaten statt,

das Beschreibungen und Bewertungen eingehend erläutert.

Der Nutzen der Managementdiagnostik ist vielfältig. Einzelne Unternehmen setzen Assessments «nur» punktuell für die Selektion ein, während andere diese gleichzeitig als Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden oder für die Lauf-

bahnplanung innerhalb des Unternehmens sehen. Darüber hinaus kann die Managementdiagnostik auch in der Organisationsentwicklung grossen Nutzen bringen. Kandidatinnen und Kandidaten schätzen die Auseinandersetzung mit sich selbst, sofern das Unternehmen ein persönliches und differenziertes Feedback gewährleistet.

BEIM MARKTLEADER STUDIERN

praxisnah erfolgreich empfohlen

Seit 2005 haben rund 2000 Absolventinnen und Absolventen ihr Studium an der Kalaidos Fachhochschule mit einem Mastertitel EMBA FH abgeschlossen. Sie sind begeistert von der Flexibilität des Studiums – mit fünf Zeitmodellen, sechs Vertiefungsrichtungen und der Sprachwahl Deutsch/Englisch. Es ist offensichtlich, dass sie im Freundeskreis darüber sprechen: Denn über 60% der neu eingeschriebenen Studierenden kommen auf Empfehlung von Ehemaligen.

www.kalaidos-fh.ch

 Eidgenössisch genehmigte und
beauftragte Fachhochschule



**Kalaidos
Fachhochschule
Schweiz**

Die Hochschule für Berufstätige.