

## Erfolg mit Management-Diagnostik

Was unterscheidet einen erfolgreichen Manager von einem weniger erfolgreichen? Wenn man das wüsste, so die oft vereinfachende Sicht, könnte man durch Auswahl der «richtigen» Manager – als Schlüsselpersonen betrachtet – den Erfolg eines Unternehmens erhöhen.

■ Von Dr. Matthias K. Hettl

Top-Manager sind oft herausgehobene Persönlichkeiten, die bewundert, beneidet oder verwünscht werden, die man inthronisiert oder entlässt. Jedenfalls werden sie für den Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens verantwortlich gemacht.

Vielfach wird vermutet, dass Managern den grösstmöglichen bzw. eigentlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Dies wird auch von den meisten Wissenschaftlern so gesehen, wie beispielsweise Howard, der formulierte: «Selection matters. Leader selection matters much more (Howard, 2007, S. 40).»

### Eignung von Managern

Nachhaltiger Managementenerfolg erfordert in einem sich immer schneller ändernden Umfeld besondere Fähigkeiten. Diese umfassen einerseits die schnelle Anpassung an sich rasch verändernde Gegebenheiten von Märkten und Technologien sowie andererseits die Fähigkeit des Erkennens von Chancen.

Damit geht es im Kern immer um die Frage der Eignung von Managern, die im Kern die Verantwortung tragen, ob auf der oberen, auf der mittleren und auch auf der unteren Ebene.

So folgerte schon Rosenstiel: «Die richtigen Führungsnachwuchs- und Führungskräfte zu finden und adäquat zu platzieren ist für das Unternehmen eine Aufgabe von häufig existentieller Bedeutung». (Rosenstiel, 2001, S. 339).

Es besteht also eine grosse Herausforderung darin, die Eignung bzw. das Potenzial von Managern für einen gegebenen Job, vor ihrer Einstellung so valide wie möglich einschätzen zu können.

Konsequenterweise haben inzwischen auch schon viele Unternehmen Abteilungen für «Management-Diagnostik» eingerichtet, um

die nötigen Potenzialeinschätzungen intern selbständig oder mithilfe externer Beratung professionell vorzunehmen: «There is no magic to good staffing and promotion decisions – just hard work and disciplined thought» (Drucker, 1985, S. 22).



### Management-Diagnostik

Management-Diagnostik hat sich durch die Vielzahl der Verfahren zu einem effizienten Instrument zur Identifizierung von Stärken und Schwächen von Führungskräften in einer Organisation entwickelt.

Die verschiedenen Verfahren der Management-Diagnostik werden entweder bei konkreten internen Auswahlverfahren oder im Sinne einer umfassenden Management-Potenzialanalyse eingesetzt.

Die Zielsetzung der Management-Diagnostik hat sich gegenüber den traditionellen Management-Audit-Verfahren zwischenzeitlich deutlich erweitert. Im Sinne einer umfassenden Management-Potenzialanalyse und als Unterstützung beim Management Development, verschafft die Management-Diagnostik Unternehmen Einblicke und Überblicke in die Potenziale und personellen Strukturen der Management-Ebene.

Führungskräfte- und Mitarbeiter-Portfolios geben den Entscheidern ein klares Bild zur

Einschätzung über die momentane Performance und Passung von Managern zur jeweils aktuellen Stelle. Zudem dienen diese dann als Basis für Management- und Personalentwicklung. Strategische Personalentwicklung lässt sich damit an der Person, dem Unternehmen, der Business-Strategie und den Plänen ausrichten.

Auf dieser Basis lassen sich dann entsprechende konkrete Massnahmen im Rahmen der individuellen Personalentwicklung und Eignung ableiten.

### Passung von Person und Situation

Im Kern geht es bei der Management-Diagnostik immer um die Eignung einer Person in Bezug auf eine bestimmte Anforderung. Dies kann eine Passung für einen Beruf oder eine konkrete Tätigkeit sein. Zur Feststellung der Eignung müssen zwei unterschiedliche Aspekte hinsichtlich einer Anzahl kritischer Merkmale auf Passung überprüft werden: einerseits die Situation und andererseits die Person.

Die spezifische Situation, die sich durch die zu besetzende Stelle mit all ihren Aufgaben, Verantwortlichkeiten und finanziellen und personellen Möglichkeiten ergibt, steht bei der Auswahl meist im Mittelpunkt der Betrachtung und bildet in der Management-Diagnostik den häufigsten Anwendungsfall.

«Anforderungen der Situation» meint dabei die Umstände und Bedingungen, unter denen ein möglicher Manager ergebnisorientiert agieren muss. Diese wiederum sind beeinflusst durch die jeweiligen Funktion der konkreten Stelle, die organisatorische Einbettung im Unternehmen und externe Anforderungen, wie markt oder wettbewerbswirtschaftliche Dynamiken.

So folgerten schon Thornton et al: «Executive jobs have changed dramatically since the 1950s when management was associated with large, stable organizations and consisted of the classic functions of planning, organizing and controlling. ... Now, those classic management functions must be augmented with complex, diverse, and situation-specific leadership behaviors required by dynamic, global, competitive business environments» (Thornton III, Hollenbeck & Johnson, 2010, S. 824).



## Analyse der Anforderungen

Eine vorab durchzuführende Analyse der Anforderungen ist entsprechend sorgfältig und umfassend durchzuführen, damit nicht die Gefahr besteht, die Stelle mit einem falschen Kandidaten zu besetzen oder einem «guten» Kandidaten die für ihn falsche Stelle anzubieten.

Die Einflussbedingungen für den Erfolg in der konkreten Situation, in der ein einzelner Manager sich befindet sind dabei sehr vielfältig. So sind dies Organisationsstrukturen und -abläufe, Qualität der Mitarbeiter, finanzielle und sonstige Ressourcen, unternehmenskulturelles Klima, Marktgegebenheiten etc.

Die Einflussmöglichkeiten eines Managers können dabei deutlich schwanken. In einen Fall sind diese eher gering, im anderen sind diese erheblich. Managementenerfolg lässt sich also nicht nur allein auf einen einzigen Faktor, nämlich die Managerpersönlichkeit, zurückführen. Nichts desto trotz ist die jeweilige Persönlichkeit des Managers eine zentral erfolgskritische Grösse.

## Merkmale der Person

Daher werden aus den situativen Anforderungen dann die erforderlichen Merkmale der Person abgeleitet. Das sind Kenntnisse und Erfahrungen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und andere relevante Eigenschaften, die ein Bewerber in einem bestimmten Ausmass mitbringen muss, damit er für die gegebene Management-Situation erfolgversprechend in Frage kommen kann.

Kenntnisse sind meist einfacher zu erfassen als komplexe Fertigkeiten. Diese auf den ersten Blick etwas schwieriger zu bestimmenden Fertigkeiten sind zum Beispiel das Verhandlungsgeschick, die individuelle Intelligenz und andere Aspekte aus dem Bereich der Motivation.

Genau in diesen drei Bereichen, den Fähigkeiten, den Fertigkeiten und der Motivation ist die psychologische Diagnostik gefragt.

## Schlüssel- Schloss-Prinzip

Eignung wird nun verstanden als Passung bestimmter Merkmale einer Person zu den Bedingungen und Anforderungen einer konkreten Stelle und der damit verbundenen beruflichen Tätigkeit (Situation). Es steckt also eine Art Schlüssel-Schloss-Prinzip hinter diesem Ansatz. Entscheidend ist die individuelle Passung von Person und Situation. Genau darum geht es bei der Management-Diagnostik.

Erfolg in einem Managementjob setzt Persönlichkeitsmerkmale des Bewerbers voraus, die auch bei einer grossen Anzahl von Bewerbern nur begrenzt vorfindbar oder trainierbar sind.

Branchen- und funktionsübergreifende Schlüsselanforderungen für Positionen im Management sind beispielsweise: Fähigkeit zum Überblick, zielorientierte Initiative, Überzeugen und Durchsetzen sowie allgemeines Lernpotenzial. Dazu kommen verschiedene Voraussetzungen im kognitiven, motivational-emotionalen und sozial-interaktiven Bereich, bei denen allein schon kleine Unterschiede in Ausprägung und Kombination grosse Wirkungen haben können.

## Individuelles Anforderungsprofil beachten

Gleichwohl gilt auch, dass es kein homogenes Anforderungsprofil für alle Managementjobs gibt. Je nach beispielsweise Branche, Ressort, Funktion, hierarchischer Position ergeben sich unterschiedliche Gewichtungen der generellen Anforderungen an die Person.

Zusätzlich spielen spezifische Anforderungen der besonderen Situation der Stelle eine Rolle. Dazu gehören gemäss dem Schlüssel-

Schloss-Prinzip – ausser der generellen Personen-Stellen Passung auch die Personen-Organisations Passung und die Personen-Team Passung.

In Managementpositionen kommt meist noch eine zusätzliche Personen-Personen Passung hinzu. Also konkret, wie passt die Person in den bereits bestehenden Managerkreis hinein.

## Executive Search und Executive Coaching

Es gibt also den einen Fall, dass für vorhandene Stellen, die optimal passende Personen gesucht und ausgewählt werden muss also den Selektionsfall. Umgekehrt gibt es den Fall, dass für eine bestimmte Person die optimal passende Stelle sucht. Dies passiert häufig beim Executive Search.

Zudem gibt es noch den Fall in der Management-Diagnostik, in denen Manager wissen wollen oder sollen, wohin und wie sie sich in Ihrem individuellen Managerverhalten noch weiterentwickeln können. Dies erfolgt dann vielfach im Rahmen von Executive Coaching bzw. Executive Sparring.

In allen diesen Fällen werden die Manager psychodiagnostisch untersucht und mit den Mitteln der Eignungsdiagnostik auf deren Passung für die jeweilige Stelle hin untersucht. Erfolgt dies entsprechend professionell und qualifiziert, dann erkennt man darin den Wert und Erfolg guter Management-Diagnostik.



### AUTOR

**Dr. Matthias K. Hettl**, Geschäftsführer des Management Institutes Hettl Consult in Rohr bei Nürnberg, ist als Coach, Trainer und Managementberater vorwiegend für Vorstände, Geschäftsführungen und Führungskräfte tätig. Als mehrfach ausgezeichnete «excellent speaker» gehört er zu den bedeutendsten Referenten im deutschen Sprachraum.

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2019  
Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurde meist die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist dabei selbstverständlich mitgemeint.

### Impressum

Verlag	WEKA Business Media AG Hermetschloostrasse 77 CH-8048 Zürich www.weka.ch	Publikation	10 × jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.
Herausgeber	Stephan Bernhard	Bildrechte	Autorenbilder: WEKA Business Media AG Alle übrigen Bilder: www.iStockphoto.com
Redaktion	Jennifer Aellen Roxy Gartmann	Bestell-Nr.	NL9160