

# Management Audit

## Professionelle Eignungsdiagnostik

Prof. Dr. Wolfgang Saaman

### Grundsätzliches

Ich befasse mich seit 1977 mit der Entwicklung und Durchführung eignungsdiagnostischer Verfahren, deren Anspruch sich im Laufe der Jahrzehnte geändert hat. Kam es früher darauf an, mittels unterschiedlich konfigurierter Testbatterien (Begabungsdiagnostik durch Intelligenztests, Persönlichkeitsdiagnostik durch psychometrische Verfahren zuzüglich diverser Interessentests) ein Bild der Eignung von Kandidaten\* für bestimmte Herausforderungen zu gewinnen, steht heute der Wertschätzung vermittelnde interaktive Austausch mit dem Kandidaten im Vordergrund. Das stellt ungleich höhere Anforderungen an den Diagnostiker, der durch eine umfassende Ausbildung gelernt haben muss, dem Kandidaten einerseits wohlwollend verbindlich, andererseits mit kritischer Distanz zu begegnen. Um das zu leisten, genügt es nicht, das Fachgebiet im Studium theoretisch aufgenommen oder einige Male hospitiert zu haben. Der Diagnostiker darf sich als Neutrum nicht daran orientieren, ob er sich den Kandidaten als seinen Chef, Kollegen oder Mitarbeiter vorstellen könnte. Diagnostik – ganz besonders im psychologisch-sozialen Kontext – heißt: Sehen was ist. Nicht sehen, was einem persönlich liegt oder missfällt. Das ist für Menschen im Umgang mit anderen generell eine große Herausforderung, ist doch unsere soziale Wahrnehmung von Natur aus gefärbt. Ganz objektiv ist die noch so qualifizierte Diagnostik also nicht. Sie sollte aber so nah wie möglich an objektive Bewertungsmaßstäbe heran kommen.

### Herausforderung und Beratungsauftrag

#### *Ausgangslage des Unternehmens*

Ein mittelständisches IT-Unternehmen (Konzerntochter) wurde seit Gründung von einem Geschäftsführer ausgesprochen erfolgreich aufgebaut und geführt, der bald in den verdienten Ruhestand wechseln wird. Ein Jahr vor diesem Termin stellt sich die Frage, wer als Nachfolger die Erfolgsstory fortsetzen kann, ohne als Nachahmer zweite Wahl zu sein. Das Unternehmen steht mit Blick auf die digitale Transformation vor neuen und schwierigen Herausforderungen, zumal am Markt nichts so bleiben wird wie es einmal war.

Unsere Auftraggeber sind sich zudem einig, dass die zukünftige Unternehmensleitung auf zwei Schultern verteilt werden soll. Aus dem Unternehmen bieten sich einige Bewerber der zweiten Ebene an. Man will aber auch außerhalb des Unternehmens nach geeigneten Bewerbern suchen.

Erfahrung mit eignungsdiagnostischen Verfahren bei der Besetzung von Funktionen hat das Unternehmen bisher auf keiner der vier hierarchischen Ebenen. Wir wurden empfohlen, weil unsere Experten in Summe mehr als 10.000 Verfahren in 40 Jahren durchgeführt haben und deshalb die Materie beherrschen, einschließlich permanenter Anpassung unserer bewährten Verfahren an veränderte Gegebenheiten sowie Entwicklung neuer Verfahren.

#### *Zielsetzung, Form, Umfang des Auftrags*

Als erstes wird eine Prozesssteuerungsgruppe gebildet: Vorstandsvorsitzender der Muttergesellschaft, Geschäftsführer und Personalleiter der betreffenden Gesellschaft, ich ständiger Ansprechpartner des Kunden. In der Auftragsklärung geht es zunächst um die Abwägung unterschiedlicher Verfahren, um zielgenau das bestpassenste Verfahren anzuwenden. Die Entscheidung fällt nach eingehender Beratung und Diskussion mit Blick auf die Bedeutung der zwei zu besetzenden

\* Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird die kürze männliche Form gewählt.

Geschäftsführerpositionen auf unser anspruchsvollstes Verfahren, das Management Excellence Appraisal (MEA). Im MEA sitzt der Kandidat über 7 Stunden zwei Diagnostikern gegenüber. Die Auftraggeber erhalten pro Kandidat einen 34-seitigen Bericht. Die Berichte werden später in der Prozesssteuerungsgruppe einzeln durchgesprochen, ergänzt um die außerhalb der Diagnostik liegenden Erfahrungen mit dem einzelnen Bewerber.

Den Auftraggebern kommt es in der Zielstellung darauf an, eine möglichst hohe Treffsicherheit in der Bestimmung des Eignungsgrades der einzelnen Kandidaten zu erhalten. Das Risiko einer Fehlbesetzung in der Nachfolge des sehr erfolgreichen Geschäftsführers ist einfach zu groß, als dass man sich für ein auch von uns angebotenes schlankeres Verfahren hätte entscheiden können.

Aus den 5 bis 6 internen zuzüglich weiterer externer Bewerber sollen die zwei herausgefiltert werden, die den Anforderungen am nächsten kommen und von denen man den Eindruck hat, dass sie gut im Tandem durch Ergänzung der Qualitäten des jeweils anderen harmonisieren. Es sollen alle internen Bewerber und die durch Vorauswahl geeigneten externen durch das Verfahren gehen.

## **Phase 1**

### *Information und Vorbereitung der internen Kandidaten, Suche externer Kandidaten*

Die internen, infrage kommenden Kandidaten werden in einem Gruppengespräch unter Anwesenheit aller Mitglieder der Prozesssteuerungsgruppe über Verfahrenseinzelheiten informiert. Danach können sie sich entscheiden, am Bewerbungsverfahren teilzunehmen oder ihr Interesse zurückzuziehen. Offenheit hat sich in solchen Situationen immer bewährt.

Nachdem den sechs internen Interessenten der Gesamt Ablauf vom Geschäftsführer, der Ablauf des eignungsdiagnostischen Teils von uns Beratern, die wir ihnen später als Diagnostiker gegenüber sitzen, erklärt worden ist, entschließen sich fünf für die Teilnahme am Auswahlprozess.

Für die infrage kommenden, externen Bewerber wird ersatzweise ein Orientierungspapier bezüglich des Ablaufs des eignungsdiagnostischen Teils erstellt, das seitens HR mit Erklärungen überreicht wird.

## **Phase 2**

### *Stellenausschreibung und Bewerbung*

Diese anstehenden Arbeiten werden von HR erledigt. Wir unterstützen, wo erforderlich. Anlaufstelle für die interne Bewerbung ist der Personalleiter. Für externe Bewerbungen entscheidet man sich für die Vergabe eines Recruiting-Verfahrens an einen externen Anbieter. Wir selbst lehnen aus Interessenskonflikten mit Diagnostikaufträgen Headhunting-Aufträge ab. Das gänzlich andere Geschäft verträgt sich nach unserer Auffassung und der unserer Auftraggeber nicht mit dem Anspruch neutraler, unbefangener Personaldiagnostik aus der Hand eines einzigen Anbieters.

Umgesetzt wird unsere Empfehlung, den internen wie externen Bewerbern außer einem Bewerbungsschreiben, das die Motivation für die Bewerbung zum Ausdruck bringen sollte, die Aufgabe zu geben, ihr Rollenverständnis von der ggf. neuen Funktion eines Geschäftsführers zu Papier zu bringen. Zudem werden die Lebensläufe der internen Kandidaten auf Aktualität hin überprüft und erforderlichenfalls nachgebessert.

Vor Anlauf des Bewerbungsprozesses hat der Auftraggeber gemeinsam mit uns die zu diagnostizierenden Anforderungskriterien festgelegt:

*MANAGEMENT (Kundenorientierung, Ziel-/Ergebnisorientierung, Strategische Orientierung, Unternehmerische Verantwortung, Veränderungsmanagement, Umgang mit Komplexität),*

*LEADERSHIP (Mitarbeiterführung, Durchsetzungsvermögen, Einfühlungsvermögen, Erfüllen der Vorbildfunktion),*

*BEZIEHUNG UND PERSÖNLICHKEIT (Konfliktfähigkeit, Kommunikation und Überzeugung, Netzwerkbildung/Beziehungsmanagement, Innovationsfähigkeit).*

Die nach Eingang der Bewerbung bis zur Durchführung des MEA erforderlichen Maßnahmen werden vom Kunden ohne unsere Mitwirkung erledigt. Wir kommen wieder bei der Terminierung der Ist-Aufnahme pro Kandidat ins Spiel.

### **Phase 3**

#### *Ablauf der Ist-Aufnahme des Management Excellence Appraisals (MEA)*

Die gut 7-stündige Begutachtung erfolgt in dialogbasierter Auseinandersetzung mit dem Kandidaten, wobei neben wertschätzendem Verhalten seitens der Diagnostiker für ein entspanntes Arbeitsklima gesorgt wird. Da Kandidaten nicht mit der Lockerheit in ein solches Verfahren kommen, mit der sie ihren Alltag gestalten, setzen die Diagnostiker alles daran, keinen zusätzlichen Stress aufzubauen. Für die Analyse der Stressbelastbarkeit gibt es bessere Verfahren, als dies mit der interaktiven Auseinandersetzung mit dem Kandidaten verbinden zu wollen. Menschen gehen unter Stress in ihren natürlichen Schutzmodus. Das führt zu einem verfärbten Bild ihrer Eignung.

Die Schritte der Ist-Aufnahme:

1. Warming-up einschließlich möglicher Fragen an die Berater zu deren Vita, zum Verfahren, zu den Pausen und sonstigen situativen Fragen zum Tagesablauf.
2. Interview, größtenteils narrativ behavioral event basiert, teils strukturiert zur differenzierten Erfassung von Potenzialveranlagung und konkreter Handlungskompetenz.
3. Abfrage von Motiven und Werten zur O-Ton-Wiedergabe im Ergebnisbericht (nach entsprechendem Hinweis an den Kandidaten).
4. Abfrage lebensgeschichtlich bedeutsamer Erfahrungen/Ereignisse auf der rationalen wie emotionalen Ebene, die aus Sicht des Kandidaten seine Persönlichkeit geprägt haben.
5. Aufgabenstellungen zur Feststellung von strategischen, analytischen, kreativen und konfliktlösenden Fähigkeiten; durchleben/bearbeiten simultaner Rollenübernahmen, Fallstudien oder einer Präsentationsaufgabe zum Zweck der Plausibilitätsüberprüfung zwischen Wort (Interview) und Tat (praktisches Tun).
6. Ausfüllen eines schriftlichen Fragebogens zur Selbsteinschätzung bezogen auf die Anforderungskriterien sowie implizite Persönlichkeitsmerkmale.

7. Auf Perzeption aufbauende Fremdbildschilderung der eigenen Person (wie der Kandidaten auf andere zu wirken glaubt)
8. Selbsterkenntnis-Resümee bezogen auf die Herausforderungen im Verfahren.
9. Abschließende offene Frage des Kandidaten, mit Ausnahme zum Feedback, das in einem separaten Termin (telefonisch oder persönlich) differenziert anhand des Ergebnisberichts erfolgt.

#### **Phase 4**

##### *Auswahl und Festlegung in der Prozesssteuerungsgruppe auf die geeignetsten Kandidaten*

Die Prozesssteuerungsgruppe tagt, nachdem die Berater alle Berichte an die Mitglieder der Gruppe abgeliefert und mit einem Ranking ihrerseits eine Auswahlempfehlung abgegeben haben.

Diskussion über jeden Kandidaten. Begründung der Diagnostiker pro oder contra einzelner festgestellter Potenziale und Kompetenzen sowie Ausblick auf deren Entwicklungsbedarf und Entwicklungswahrscheinlichkeit (beweglich versus gefestigt im Denken).

Abstimmung über das abschließende Vorgehen: Information seitens der Auftraggeber an die Kandidaten über deren Gesamtabschneiden. Feedback seitens der Berater aus dem Diagnostikverfahren gegenüber allen Kandidaten im Einzelgespräch.

##### *Ergebnis*

Es wäre theoretisch möglich gewesen, dass keiner von den internen – oder auch externen – Kandidaten dem Anspruch gerecht wird bzw. erwarten lässt, die Aufgabe in der neu zu bildenden Zweiergeschäftsführung zu meistern.

Das Ergebnis fällt eindeutig aus. Unsere Auftraggeber entscheidet sich für nur einen – externen – Kandidaten. Damit wird von der ursprünglich angedachten Linie einer Tandem-Geschäftsführung abgewichen. Von den internen Bewerbern erfüllte im Einvernehmen zwischen Auftraggebern und Beratern keiner den hoch angesetzten Anspruch, das Unternehmen teils zu erneuern und weiterhin mit deutlichen Wachstumsperspektiven in die Zukunft zu führen.

An den internen Bewerbern wird die bisher überstarke, geradezu väterlich-dominierende Führung des noch amtierenden Geschäftsführers deutlich, der als Gründungsgeschäftsführer seit nunmehr 25 Jahren die Geschicke des Unternehmens steuert. Die zweite Ebene hatte sich daran gewöhnt, dass von oben nicht nur die wesentlichen Entscheidungen (auch fachlich) kommen, sondern ebenso die meisten Konflikte zügig gelöst werden.

Keiner der sich bewerbenden Bereichsleiter war je aus seiner dienenden Mitarbeiterrolle ausgebrochen, um sich als Verantwortungsträger mit Unternehmerpotenzial zu beweisen. Vor allem der scheidende Geschäftsführer erkennt, dass er die Ebene unter sich über Jahre in eine Komfortzone versetzt hat, die jetzt den krassen Unterschied zwischen Motivation und Potenzial aufdeckt. Die Motivation, Geschäftsführer zu werden, ist bei allen festzustellen, das dafür benötigte Potenzial nicht.

Der neue Geschäftsführer lässt später von uns ein schlankeres Verfahren (Management Appraisal) für die Abteilungsleiterenebene durchführen, um daraus für Bereichsleiter und Abteilungsleiter ein individualisiertes Entwicklungsprogramm abzuleiten.