

Worauf es bei Management Audits wirklich ankommt

Prof. Dr. Wolfgang Saaman

Der Auftraggeber für ein Management Audit verspricht sich durch ein solches Verfahren der Personaldiagnostik einen Mehrwert, in den er gezielt investiert. Neben der eigenen Bewertungsexpertise im Haus, der Menschenkenntnis, Erfahrung und der im Prozess der Einschätzung beteiligten Personen im Unternehmen, möchte der Besteller mehr. Er sucht Sicherheit, Risikominimierung und neue Erkenntnisse.

Der Einsatz externer Diagnostik Experten sollte einigen Qualitätsmerkmalen unterzogen werden

1.

Diagnostiker zu sein ist keine Sache, die man mal eben so nebenbei mit ein paar Stunden des Zusehens erlernt. Auch nicht als studierter Psychologe. Zur soliden Ausbildung eines Diagnostikers gehören der Umgang mit Projektionen (eigene positive oder negative zum Kandidaten aufbauen) und Übertragungen (in der Vergangenheit im Kontakt mit ähnlichen Personen entwickelte Gefühle auf den Kandidaten übertragen), die unbedingt zu vermeiden sind, der Verzicht auf ergebnisbeeinflussende Aktionen bzw. Reaktionen durch mimisches oder gar verbales Feedback im Verlauf des Verfahrens, sowie die Fähigkeit zur Neutralität jenseits jeglicher Sympathie- oder Antipathiegefühle gegenüber Kandidat oder Kandidatin.

2.

Das Wohlfühlen der Kandidaten im Verfahren ist der wichtigste Faktor für ein am Ende stehendes realitätsnahes Ergebnis. Kandidat oder Kandidatin müssen das Gefühl haben, gut aufgehoben/in guten Händen zu sein. Im Verfahren künstlich herbeigeführte Stresssituationen blockieren den Kandidaten, der Mensch zieht sich in solchen Situationen automatisch in seinen Schutzmodus zurück und ist nicht mehr offen; nur unerfahrene oder unseriöse Diagnostiker setzen Kandidaten unter Druck.

3.

Wichtig ist zudem eine größtmögliche Transparenz über das, was auf die Kandidaten zukommen wird: keine Dramatisierung, keine Beschwichtigung; Kandidat oder Kandidatin dürfen nicht das Gefühl haben, in einem Verhör zu sitzen.

4.

Die absolute Neutralität der Diagnostiker ist neben ihrer methodischen Fähigkeit der Hauptvorteil ihrer Inanspruchnahme; aus diesem Grund ist eine Zusammenführung von Management Diagnostik zur Personalauswahl und Recruiting bzw. Headhunting von Führungskräften innerhalb eines Beratungsunternehmens mit den hohen Ansprüchen an Neutralität nicht vereinbar. Es besteht bei dieser „Alles-aus-einem-Haus-Dienstleitung“ eine nicht zu unterschätzende Interessenskollision, weil der Diagnostiker geneigt ist, den von seiner Firma bzw. von seinen Kollegen empfohlenen Kandidaten auf Basis sozialer Erwünschtheit zu bewerten, damit er möglichst gut wegkommt. Das Ablehnen von Kandidaten ist mit den Interessen des diese Kandidaten empfehlenden Headhunters schwer vereinbar. Deshalb erteilen immer weniger Firmen den Diagnostikauftrag an das Beratungsunternehmen, das den Headhunter stellt.

5.

Psychometrische Verfahren liefern ergänzende Ergebnisse; sie sind als alleiniges Instrument für die Diagnose nur sehr bedingt geeignet, weil der mit solchen Anwendungen erfahrene Kandidat besser wegkommt als der Neuling ohne Erfahrung im Ausfüllen solcher Fragesysteme. Leistungstests setzen den Unerfahrenen mehr unter Stress als den Erfahrenen und führen damit zu Ergebnisverzerrungen; Persönlichkeitstests basieren auf einer subjektiven Selbstbeschreibung mit der Gefahr der Antworttendenz zur sozialen Erwünschtheit (man antwortet so, wie man gerne sein möchte bzw. so, dass man möglichst gut wegkommt).

6.

Der anschließende Ergebnisbericht – das Gutachten – ist keine fakultative Magisterarbeit für Insider. Ein solcher Bericht muss dem Ingenieur, dem Betriebswirt, dem Juristen etc. ein nachvollziehbares Bild über die Stärken und Entwicklungsfelder des Kandidaten abliefern. Den profilierten Diagnostikexperten erkennt man daran, dass er sich auf die Sprache seiner Auftraggeber einzustellen weiß.

7.

Ein nachvollziehbares, die weitere Entwicklung des Kandidaten forderndes, Feedback ist genauso wichtig, wie das auf Basis auf das anfänglich Briefings des Diagnostikers Bezug nehmende Re-Briefing bzw. die Besprechung der wesentlichen Punkte aus dem Ergebnisbericht.

Ziel der Diagnostik aus der Hand des Experten ist es, eine Brücke zwischen dem Unternehmen, das eine Aufgabe/Verantwortung/Funktion zu vergeben hat, und dem Bewerber zu bauen, die für beide, den Besteller im Unternehmen und dem Kandidaten begehbar wird, um sich aufeinander zuzubewegen.

Wolfgang Saaman ist diplomierter Betriebswirt und promovierter Psychologe sowie Professor für Leistungskultur an der Universität Progress in Armenien. Der seit 1977 erfahrene Autor einiger Bücher, Berater im Mittelstand wie in Konzernen, hat 1998 die heutige SAAMAN AG gegründet, eine auf Leistungskultur und Management Audits spezialisierte Beratungsgesellschaft. Zuvor war er 14 Jahre als Geschäftsführender Gesellschafter einer der größten deutschen Beratungsgesellschaften tätig.

Neben dem Bereich Management Diagnostik (Assessments, Appraisals, Audits) berät die SAAMAN AG Unternehmen und Organisationen darin, wie sie ihre Organisation effektiver und effizienter gestalten können. Unser Ansatz ist unter dem der „Leistungskultur“ aufgebaut, wobei wir Leistung und Kultur einzigartig verbinden.