

Ist Management-Kompetenz messbar?

Zum Einsatz und der Vorbereitung auf Executive Assessments



Diplom-Kaufmann und Diplom-Psychologe Hans-Georg Lauer, Coaching und Consulting, Bonn; Christian Dries, Diplom-Psychologe, Professor für Wirtschaftspsychologie an der HS Fresenius in Köln mit den Schwerpunkten Personaldiagnostik und Führung, Kölner Institut für Managementberatung

Aufgrund der immer stärkeren Komplexität von Geschäftszusammenhängen und regulativen Vorgaben sind die Anforderungen an Kontrollgremien und Führungsebenen in Organisationen in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Eine besondere Bedeutung kommt dabei der Auswahl von Schlüsselpersonen mit entsprechenden Kompetenzen zu. Hierbei hat sich in der Praxis die Durchführung unterschiedlichster Assessment Center etabliert. Auf solche Auswahlverfahren können sich Kandidaten gezielt vorbereiten, um ihr Leistungspotenzial optimal abrufen zu können. Das Wissen über die Anforderungen und der Abbau einer Situationsneuheit tragen dazu bei. Der Beitrag gibt einen Überblick über den Ablauf eines Executive Assessments und sieht sich dabei nicht nur dem alten Auswahl-Paradigma verpflichtet, sondern einem Paradigmenwechsel hin zur Personalentwicklung.

I. Kompetenz im Top-Management

Entscheidungssicherheit unter extremer Ambiguität, Anforderungen der Corporate Governance, Fachkenntnis auf der einen, Diversifikation auf der anderen Seite und nicht zuletzt die „Psychologie der Unternehmung“ zu verstehen, erscheinen nur als die wichtigsten Kompetenzen des Anforderungs-Eisbergs über der Wasseroberfläche. Insbesondere in den heutigen Zeiten der organisationalen Veränderung scheinen die handelnden Führungspersonen der entscheidende Faktor des Erfolges zu sein. Daraus folgende Besetzungsentscheidungen, aber auch eine vorausschauende Entwicklung von Potenzialträgern sowie die Identifikation von „Problemfällen“ (i.S. einer Überforderung) lassen Assessments als Mittel der Wahl erscheinen.

Wie sieht es nun um die Selektion der Personen und deren gezielte Förderung auf die Funktion in der Geschäftsleitung aus? Häufig werden

diese Aufgaben an externe Anbieter im Personalmarkt abgetreten. Weinert & Stulle haben 2015 die zurzeit aktuellste Übersicht über den Anbietermarkt der Executive Assessments (EA) veröffentlicht.¹ Darin beschreiben sie die Kompetenz als zentralen Wettbewerbsvorteil im Top-Management.

Einen noch gültigen Überblick über die Nachfrageseite bekommt man in der Darstellung von Wübbelmann (2005). Als unternehmensübergreifende Erfolgsfaktoren werden darin häufig der Anforderungsbezug, eine transparente Information und Kommunikationspolitik, die Neutralität der Assessoren und eine prägnante, nutzbare Ergebnisaufbereitung aufgeführt. Aus eigener Praxis empfehlen wir den Dreiklang:

- Passgenauigkeit: eine präzise Fragestellung und Auftragsklärung
- Klarheit: passende Ergebnisdarstellung in Prägnanz und Nachvollziehbarkeit

¹ Weinert, S. & Stulle, K.P. (Hrsg.) Executive Assessment, Springer-Gabler 2015.

INHALT

- I. Kompetenz im Topmanagement
- II. Das Executive Assessment
- III. Die Vorbereitung: Coaching & Profiling
- IV. Besonderheiten und Vorteile
- V. Fazit

Keywords

Coaching; Executive Assessment; Kompetenz; Profiling

- Strategie: thematischer Einbezug der Unternehmensstrategie in das Audit

Eine beispielhafte Durchführung eines EA ist in der nachfolgenden Abbildung 1 beschrieben.

II. Das Executive Assessment

Seit den 90-er Jahren erfreut sich das Executive Assessment, teilweise auch als Management-Appraisal oder Audit bezeichnet, in

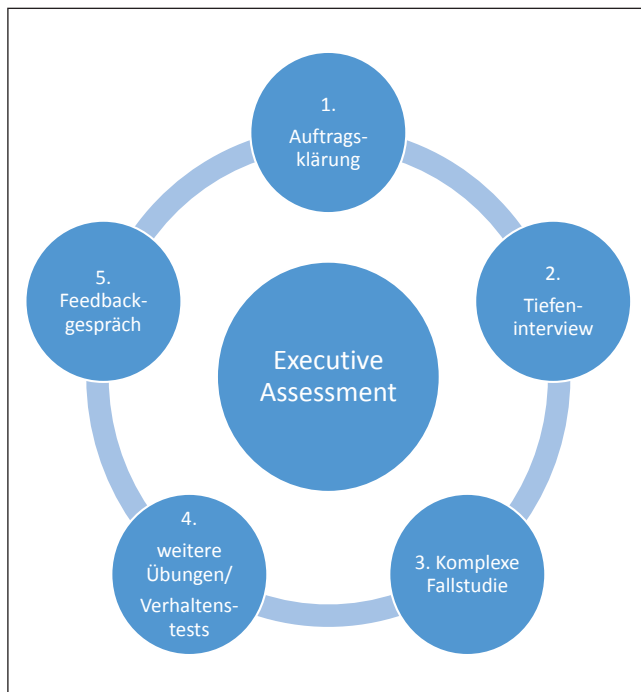


Abb. 1: Exemplarischer Ablauf eines Executive Assessments

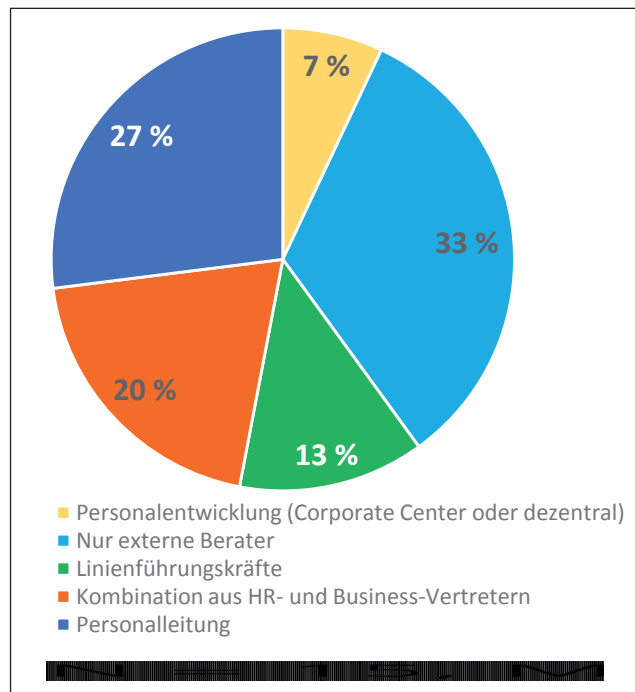


Abb. 2: Beteiligte beim Executive Assessment

Deutschland einer zunehmenden Einsatzfreude für die systematische Führungskräftebeurteilung. Abgrenzend zur tradierten Methode des Assessment Centers, unterscheidet sich das EA im Wesentlichen durch drei Aspekte. In der Regel haben wir es nur mit einem Kandidaten (daher auch der analog genutzte Name Einzel- oder Individual Assessment) zu tun, der einer besonderen Vertraulichkeit (Verbot eines transparenten Gruppenverfahrens) unterliegt und bei dem drittens die strategischen Führungskompetenzen und die Persönlichkeit unter einem besonderen Fokus der Bewertung stehen. Neben diesen Gemeinsamkeiten zeigen sich am Markt aber auch Unterschiede. Im Vergleich der führenden Anbieter kommen Weinert & Stulle 2015 zur Erkenntnis, dass nahezu alle Anbieter mit einem kompetenzbasierten bzw. biografischen Interview mit einem oder zwei Beratern und einer Lebenslaufanalyse arbeiten. In 80 % der Fälle dauern die Audits mehr als drei Stunden. Aber in der Wahl der weiteren Methoden unterscheiden sich die „Geister“ klar. Es sind eher Persönlichkeitseinschätzungen als

Leistungsindikatoren (Fallstudien, Szenario-Techniken) oder kognitive Leistungstests, die eingesetzt werden. Auch der Preisrange (1.450 bis 7.900 € pro Audit/Person) lässt auf große Volatilität schließen und ist nicht immer durch Leistungsmerkmale gerechtfertigt.

Methodisch hat sich der Anspruch innerhalb der Verfahren deutlich erweitert. Aus den, früher noch meist im Vier-Augen-Prinzip durchgeführten, Interviews sind heute komplexe Simulationsverfahren, teilweise mit digitaler Unterstützung durch Online-Tests und anderen Instrumenten geworden. Diagnosen an messbaren Management-Kompetenzen, wie sie z.B. in Kompetenzmodellen beschrieben sind, haben weiteres zur Qualität der Diagnose beigetragen. Thomas (2010) weist in ihrer Befragungsstudie bei den 380 umsatzstärksten deutschen Unternehmen eine Einsatzquote von immerhin fast 70 % nach, wobei wiederum fast 2/3 der Nutzer, diese Kompetenzbeschreibungen für die Personalauswahl nutzen.²

² Siehe Thomas, A.L., 2010; Nutzen von Kompetenzmodellen – Einsatz und Vielfalt. Unveröffentlichte Bachelor Thesis. Hochschule Fresenius Köln.

III. Vorbereitung auf das EA: Coaching und Profiling

Die meisten Geschäftsführer und Aufsichtsräte können heutzutage mit dem Begriff Executive Assessment ebenso wie mit dem Begriff Coaching etwas anfangen. Beide Begriffe sind im Unternehmenskontext weit verbreitet. Die Zeiten, in denen Führungskräfte ohne Auswahlprozess eingestellt wurden, gehören der Vergangenheit an und sind einer starken Professionalisierung gewichen. Dies gilt insbesondere für den internationalen Mittelstand und für börsennotierte Gesellschaften.

Im Folgenden verstehen wir unter „Coaching“ eine methodisch fundierte Vorgehensweise zum selbst intendierten, individuellen Kompetenz-Training. Der Klient soll dabei unterstützt werden, von der Stufe der unbewussten Inkompetenz, zur bewussten Kompetenz zu gelangen. Unter Coaching für EA verstehen wir einen methodisch fundierten Prozess, bei dem eine Einzelperson durch einen Coach für ein Auswahlverfahren im beruflichen Kontext begleitet und unterstützt wird.

Dieser Prozess dient dazu, dem Klienten Lernerfahrungen in einem geschützten Umfeld zu ermöglichen. Der Coachee soll seine Potenziale erkennen und Lösungen für seine Karrierepläne entwickeln. Grundsätzlich bedarf Coaching eines konkreten Ziels und einer schriftlichen Auftragsklärung. Dies gilt auch für das Coaching in Vorbereitung auf Executive Assessments. Typische Auftragsformulierungen sind: „Ich strebe die Position des CIO in der Beispiel-AG an und möchte mich auf ein Auswahlverfahren vorbereiten“. Der Coaching-Prozess kann zwischen drei bis fünf Sitzungen á zwei Stunden in zeitlich dichter Abfolge variieren.

Eine weitere Form der Vorbereitung auf ein EA hat sich unter dem Begriff des „Profiling“ bekannt gemacht. Darunter wird im Gegensatz zum Coaching eine stärker werbetechnische Vorbereitung auf ein Audit betont. In erster Linie geht es zunächst um eine respektvolle Analyse der Außenwirkung der zu prüfenden Person und diese im nächsten Schritt durch eine klare Werbebotschaft für eine optimale Selbstdarstellung auszurichten. In erster Linie steht hier eine überzeugende Selbstdarstellung in einer glaubwürdig-kompetenten Weise im Vordergrund. Selbstsicherheit ohne Arroganz sind hier Stichworte. Neben der technisch-inhaltlichen Ausrichtung geht es in einem guten Profiling aber auch darum, bei Einwänden und Widerständen souverän zu reagieren und die Auditoren auch emotional zu erreichen. Im Kern eines Profiling sollte daher eine klare, glaubhafte Botschaft (i.S. eines USP-Alleinstellungsmerkmals) stehen. Hierzu gehören auch Abgrenzungsstrategien bei bekannten Mitbewerbern. Profiling-Methoden sind, neben den bekannten Gesprächstechniken, vor allem die Videoanalyse mit verhaltensorientierten Modifikationsansätzen. Insbesondere für Managerinnen in Führungsaufgaben können spezielle Durchsetzungsstrategien (Umgang mit Macht) und evolutionspsychologische Handlungsansätze sinnvoll sein.

IV. Besonderheiten und Vorteile

Ein Coach, der im Umfeld von Personalauswahl und EA tätig ist, sollte sich nach unserer Meinung mit Kompetenzmodellen beschäftigt haben und mit den nötigen Kompetenzen von CEO und C-Führungskräften bestens vertraut sein, ebenso mit den gängigen AC & DC Methoden.

Nach unserer Auffassung ist es für einen erfolgreichen Coaching-Prozess entscheidend, dass sich der Coach zu Beginn der Zusammenarbeit ein klares Bild über den biografischen Hintergrund des Klienten verschafft, ebenso zu dessen Motivation. Ein Lebenslauf des Kandidaten mit Beschreibung seiner wesentlichen Karrierestufen und Projekte sind das Minimum. Je nach Kandidat kann auf entsprechend umfangreiches, öffentlich zugängliches Material, über das sich der Coach vor Beginn des Prozesses informiert haben sollte, zurückgegriffen werden. Des Weiteren sollte sich der Coach ein Bild über die Kultur des Zielunternehmens, der anstehenden Aufgabe und des zukünftigen Anforderungsprofils gemacht haben, um einen ersten Eindruck vom Matching zwischen Klient und Zielposition zu bekommen.

Eine Besonderheit des Coachings für EA stellt das zeitlich sehr enge Korsett dar. Ein Coach wird nach unseren Erfahrungen erst dann aufgesucht, wenn es in die Endauswahl um eine Position geht. Die Entwicklungsziele des Klienten sollen dann zumeist innerhalb eines relativ kurzen Zeit-

fensters erreicht werden. „Bulimie-Lernen“ verträgt sich jedoch nicht mit Authentizität.

Die wichtigsten Vorteile einer Vorbereitung auf ein EA sind nach unseren Erfahrungen: mentales Training zum Stressabbau, die Schärfung der eigenen Wahrnehmung, ein ungeschminktes, ehrliches Feedback und die Erarbeitung von Entwicklungsmaßnahmen zur Potenzialentfaltung. Es bedarf eigentlich keiner Erwähnung, dass ein solcher Prozess höchst vertraulich zu handhaben ist. Die Zusage absoluter Vertraulichkeit ist oberstes Gebot. Alle Beteiligten sollen ihr Gesicht wahren können. Schließlich geht es bei diesem Prozess um eine ganze Menge.

Jedes Coaching verläuft individuell und ist abhängig vom jeweils angestrebten Ziel. Die nachfolgende Darstellung steht für einen exemplarischen Ablauf (s. Abb. 3).

V. Fazit

Die Ausgangsfrage war, ob Managementkompetenz messbar sei. Die Antwort ist ein uneingeschränktes Ja! Die Verfahren dazu sind mehrstufig, komplex und elaboriert, die Kompetenzmessung ist mittlerweile besser geworden und die Assessoren geschulter. All dies trägt zu einer deutlichen Qualitätsverbesserung der Messung bei. Das Gute an der Nachricht für „Betroffene“ ist, dass man sich aber auch entsprechend durch Coaching oder Profiling vorbereiten kann.

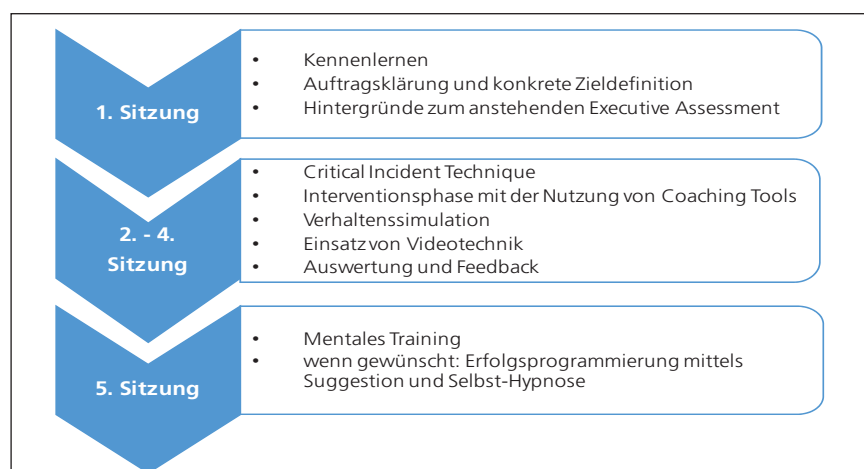


Abb. 3: Exemplarischer Coaching Ablauf