



Chefsessel frei

Innovationen helfen bei der Beurteilung von Führungskräften.

VON THOMAS FLOHR

Im externen Führungskräfte-Recruiting, bei internen Beurteilungs- und Beförderungsprozessen, aber auch im Rahmen von Change-Management-Herausforderungen kommt der passgenauen und zielorientierten Führungskräftebeurteilung eine zentrale Bedeutung zu. Standardverfahren der Eignungsdiagnostik wurden häufig im klinischen Setting der Wirtschaftspsychologie entwickelt. Ihr Einsatz greift hier ebenso zu kurz wie eine alleinige Konzentration auf Führungskräfteinterviews.

Dieser Erkenntnis folgend wurden multidimensionale Beurteilungsverfahren entwickelt. Diese bestehen aus Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Erhebung fachlicher und sozialer Kompetenzen. In einem etwa vierstündigen Intensiv-Assessment werden vier langjährig validierte und praxisnahe Beurteilungsmethoden miteinander kombiniert. Situative Übungen und Gruppendiskussionen simulieren dabei möglichst praxisnah die zukünftigen Unternehmenssituationen, in denen Führungskräfte erfolgreich sein sollen.

Die Basis der Verfahren bildet eine biografische Analyse der beruflichen Entwicklung anhand von Lebenslauf, Zeugnissen und weiteren Dokumenten. Es geht um die Überprüfung des fachlichen Fundamentes einer Führungskraft durch die retrospektive Einschätzung des Werdegangs verbunden mit der Beurteilung der Eignung für zukünftige, berufliche Herausforderungen. Ein weiteres Element stellt ein standardisiertes Interview zur Verifizierung des biografischen Fundamentes, der kommunikativen Fähigkeiten, Einstellungen und Motive oder auch der persönlichen Dynamik dar. Auf die jeweilige berufliche Herausforderung ausgerichtet, kommen dann passgenau konzipierte eignungsdiagnostische psychologische Testverfahren zum Einsatz. Dimensionen der Kundenorientierung, das Führungs-

verhalten, entsprechende Intelligenzdimensionen, aber auch die Operationalisierung des unternehmerischen Verhaltens sind mit diesen Testverfahren in feinsten Verästelungen messbar. Ein aufgabenspezifisches Assessment Center, im Rahmen dessen die Simulation der zukünftigen, unternehmerischen Managementaufgaben erfolgt, schließt sich an.

In kürzester Zeit werden so soziale und fachliche Kompetenzen in der Tiefe und vor dem Hintergrund einer konkreten, unternehmerischen Aufgabenstellung analysiert. Es kommen individuelle und dennoch validierte psychologische Testverfahren der Eignungsdiagnostik zur Anwendung. Das Assessment Center simuliert die unternehmerische Herausforderung so genau, dass eine Echtsituation entsteht. Die detaillierte Auseinandersetzung mit dem beruflichen Fundament in Kombination mit der Beurteilung des strukturierten Interviews lässt keine Manipulationen der Ergebnisse zu.

Wählt man das Beurteilungskonsortium so aus, dass erfahrene Psychologen, immobilienwirtschaftlich qualifizierte Personalberater und geschulte Führungskräfte der jeweiligen Unternehmen anwesend sind, werden Fehleinschätzungen minimiert. Aufgrund seiner Multidimensionalität geht das Verfahren weit über das normale Führungskräfte-Assessment hinaus und ermöglicht Erkenntnisse über die persönliche Veränderungsbereitschaft, die Lernfähigkeit und Flexibilität auch bei bereits entwickelten Geschäftsführern und Vorständen; es beleuchtet interkulturelle Fähigkeiten, diverse Intelligenzdimensionen in Kombination mit Change-Management-Fähigkeiten und Führungskompetenzen, zum Beispiel in sich selbst steuernden Teams. ■



FOTO: BERND HEUER & PARTNER HUMAN RESOURCES

Thomas Flohr

THOMAS FLOHR IST MANAGING PARTNER DER BERND HEUER & PARTNER HUMAN RESOURCES GMBH.