

Unabhängig von aller Professionalität und Wissenschaft bestehen allerdings keinerlei Zweifel daran, daß:

- Fehler dort vorkommen, wo Menschen Menschen beurteilen;
- es keine absolute Gerechtigkeit gibt, sondern vielmehr das Ziel darin besteht, subjektive Einflüsse zu minimieren;
- die Gestaltung des Prozesses (Information, Feedback, Transparenz...) der „Garant“ für Logik und Fairneß ist – nicht die Methodik;
- Selbstbild und Fremdbild nicht immer harmonieren;
- Wahrnehmungskorrekturen häufig auch „Schmerzen“ verursachen.

## Schluß

Zusammenfassend sei also noch einmal festgehalten, daß der Management-Audit-Ansatz von Gemini Executive Search (GES) ausgesprochenen Wert auf die sogenannten „weichen Faktoren“ legt. Einbeziehung aller Beteiligten, Kommunikation zu jedem Zeitpunkt, hohe Sozialkompetenz bei allen Externen und eine nachvollziehbare, faire und transparente Gestaltung des Prozesses sind die Garantien dafür, daß am Ende nicht nur die Auditierung erfolgreich gewesen ist, sondern nachhaltig Verbesserungspotentiale realisiert werden können. Veränderung geschieht danach aus Einsicht und dem Willen, Dinge besser zu machen.

Daraus ergibt sich ein hoher Anspruch, insbesondere auch an die Sozial-/Prozeßkompetenz unserer Berater, den wir ernst nehmen. Dieser zwingt uns immer wieder dazu, uns kritisch selbst in Frage zu stellen und besser zu werden: durch strukturiertes Feedback der Auditierten – eben auch ein Berater-Audit.

## Auswahl und Entwicklung von TOP-Performern im Executive Management

*Gerhard Helfrich, Stefan Francke und Andrea Maiweg  
HayGroup, Frankfurt*

---

### Überblick

- Speziell Führungskräfte mit jahrzehntelanger Berufserfahrung sind oftmals nicht mit Audits oder Assessments vertraut. Sie gehen davon aus, daß der Nachweis über ihre Leistungsfähigkeit durch ihre bisherigen Erfolge ausreichend ist.
  - Die Herausforderung für gültige Potentialaussagen besteht also darin, die Persönlichkeitsmerkmale zu finden, die tatsächlich Durchschnitts- und Bestleister in einer Position charakterisieren und identifizieren. Diese Persönlichkeitsmerkmale lassen sich an gezeigtem Verhalten beobachten und nach unterschiedlichen Ausprägungsstufen so differenzieren, daß eindeutige Vorhersagen getroffen werden können.
  - Herausragende Stärke der Competency-Methodology ist, daß keine Vorannahmen getroffen werden, welche Eigenschaften nötig sind, um eine berufliche Tätigkeit besonders gut auszuüben. Welche Personencharakteristika mit Berufserfolg korreliert sind, ergibt sich erst aus der Analyse eines offenen Interviewverfahrens, genannt Behavioural Event Interview (BEI). Im Vordergrund steht, welche Faktoren wirklich ursächlich für Spitzenleistungen sind, nicht etwa, was am ehesten alle Eigenschaften einer Person beschreibt (in der Hoffnung, daß einiges davon in Zusammenhang mit beruflicher Leistung stehen könnten!)
-

## Was ist ein Management-Audit?

Die Weltwirtschaft wandelt sich stetig – das ist eine Binsenweisheit. Es ließen sich nun vielfältige Überlegungen darüber anstellen, ob sich die Qualität dieses Wandels in den vergangenen Jahren geändert hat, ob sich die Wahrnehmung der Beteiligten verändert hat und welche Paradigmen bislang über Erfolg und Mißerfolg in den nationalen und globalen Märkten entschieden haben und welche in Zukunft entscheiden werden.

Es gibt jedoch einige wenige Konstanten in diesem Wandel, und das sind diejenigen Faktoren, die einige Unternehmen befähigen, auf eine Vielzahl von Änderungen mit Erfolg zu reagieren, und diejenigen Faktoren, die eine Vielzahl von Unternehmen teilweise schon an geringfügigen Umweltveränderungen scheitern lassen.

Wodurch zeichnen sich die erfolgreichen Unternehmen aus? Untersuchungen von Hay/McBer und vielen anderen zeigen, daß erfolgreiche Unternehmen eine grundsätzlich andere Gewichtung ihres Human Resources-Managements vornehmen. Personal ist die Ressource, die Überleben und Erfolg garantiert. Die Human Resources-Bereiche sind strategische Mitspieler statt operative Verwalter und sind unmittelbar in die Entwicklung von Strategien einbezogen.

Erfolgreiche Unternehmen kennen nicht nur die Quantität, sondern wissen vor allem sehr genau um die Qualität ihrer „Human Resources“ (HR) – auch im Vergleich zum Wettbewerb. Anforderungsprofile werden aus dem zukünftigen Business-Modell des Unternehmens abgeleitet, und das Erkennen, Entwickeln und Halten von Potentials im Hinblick auf die langfristigen Strategien des Unternehmens sind die Hauptaufgaben von Human Resources-Management.

Zur Erkennung und Beurteilung von Leistungs- und Potentialträgern sowie der Definition künftiger Anforderungen verwenden erfolgreiche Unternehmen ein ganzes Spektrum von Instrumentarien, um bezogen auf die strategischen Rahmenbedingungen, aber unter Umständen auch konkret in Abhängigkeit von spezifischen Situationen und Personen valide, risikio- und entwicklungsorientierte Entscheidungsgrundlagen zu erhalten. Beispielhaft zu nennen sind an dieser Stelle Assessment Center, Leistungsbeurteilungen, 360°-Feedbacks. Erfolgreich sind diese Instrumentarien dann, wenn sie auf einer methodisch einheitlichen Ba-

sis aufgesetzt und einfach in die bestehende Personalsysteme und -prozesse integrierbar sind.

In seiner Entstehungszeit haftete diesem Instrumentarium eine negative Konnotation an: Man verband damit eine Auditierung im Sinne einer revisionsartigen, rückwärtsgerichteten Betrachtung der Managementleistung, oft bei erwiesenem oder unterstelltem Fehlverhalten, welches am Ende des Prozesses zum „Köpferollen“ führte. Das moderne Management-Audit nach unserem Verständnis ist ein zukunftsorientiertes Personalmanagement-Instrument, welches sich lediglich noch aus Gründen einer validen Methodik auf bestimmte vergangenheitsbezogene Informationen stützt. Im Vordergrund steht jedoch die Analyse und Beurteilung des Verhaltens, der emotionalen Fähigkeiten und des Potentials einzelner oder Gruppen von Mitarbeitern, speziell Führungskräften der obersten Ebenen, im Hinblick auf die zukünftige Aufgabenerfüllung.

## Zielsetzungen für den Einsatz des Management-Audits

Es gibt eine Reihe von Problemstellungen, die Unternehmen veranlassen, einem Management-Audit den Vorzug gegenüber anderen Instrumenten der Potentialerkennung zu geben:

- Befürchtungen der Unternehmensleitung, daß die Qualität des Managements nicht mehr den Anforderungen des Marktes oder der Aktionäre gerecht wird (Führungs-Check-Up)
- Die Notwendigkeit für die Unternehmensleitung, sich einen umfassenderen Einblick in die Tiefe und Breite des Potentials einzelner Führungskräfte im Vergleich zum Wettbewerb zu verschaffen
- Die Notwendigkeit zur schnellen Adaption des Managementpotentials und der Managementstruktur an geänderte Zukunftsperspektiven des Unternehmens
- Die Notwendigkeit der schnellen Identifikation und Ansprache von Potentialträgern bei Fusionen und Übernahmen
- Unsicherheit über das Urteil von „Headhuntern“ bei externer Rekrutierung
- Vermeidung des Risikos teurer Fehlbesetzungen

- Identifikation und Aufbau von Potentialträgern für Top-Managementebenen

Gemeinsam ist den Problemstellungen folgendes:

- Die Zielpersonen des Management-Audits sind Mitarbeiter aus den Führungsebenen oder hochrangige Potentialträger.
- Die fraglichen Funktionen sind mit hoher Verantwortung, die Besetzungsentscheide mit hohem Risiko verbunden.
- Schnelligkeit und Vertraulichkeit des Audits sind erfolgskritisch.
- Aus Gründen der unternehmenspolitischen und/oder unternehmenskulturellen Akzeptanz ist es erforderlich, daß das Audit von neutralen Dritten durchgeführt wird.

### Kritische Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Management-Audits

- Akzeptanz der Methode beim Auftraggeber

Die Grundvoraussetzung ist zunächst, daß die Methodik des Management-Audits und die mit der Durchführung Beauftragten vom Auftraggeber beziehungsweise von den Adressaten des Ergebnisses akzeptiert werden. Die Entscheidungen, die aufgrund von Audit-Ergebnissen zu fällen sind, sind oftmals sensibler Natur und können Mitsprache- und Informationsansprüchen unterschiedlicher Interessengruppen unterliegen. Es besteht die Gefahr, daß unpopuläre Ergebnisse über Methoden- oder Kompetenzstreitigkeiten in Frage gestellt werden.

- Differenzierbarkeit der Erfolgsfaktoren für eine Position

Es muß klar definiert sein, welche Personenkriterien den zukünftigen Erfolg in einer spezifischen Position mit Sicherheit voraussagen. Aussagen über das bloße Vorhandensein oder Nicht-Vorhandensein bestimmter Kriterien (z.B. Kommunikationsfähigkeit oder Durchsetzungsstärke) reichen bei weitem nicht aus. Der zugrundegelegte Kriterienkatalog muß eindeutig danach differenzieren, in welcher Ausprägung ein Kandidat ein Kriterium erfüllt und welche Ausprägung den Schwellenwert zwischen Durchschnitts- und Bestleistung markiert.

- Strukturierte, wissenschaftlich valide Erhebungsmethode

Dieser Punkt ist besonders kritisch – die Entscheidung für einen Kandidaten kann nur so gut sein wie die Information über ihn. Gleichzeitig muß gewährleistet werden, daß die Qualität des Verfahrens bei unterschiedlichen Kandidaten und Funktionen keinen Schwankungen unterliegt.

- Eindeutige Identifikation des Risikos bei individuellen Besetzungsentscheiden

Das Risiko eines Besetzungsentscheides ist vielfältig. Selten läßt es sich eindeutig durch Kostenfaktoren quantifizieren, da diese zum großen Teil verdeckt auftreten. Die sichtbaren Kosten umfassen nur rund 15 Prozent der Gesamtkosten und belaufen sich auf rund zwei Jahresgehälter. Die versteckten Kosten umfassen die übrigen 85 Prozent und beinhalten beispielsweise: die Zeitspanne, bis der „neue“ Manager die erforderlichen Ergebnisse liefern kann („Lernkurve“), den Einbruch in der Produktivität des Teams durch die fehlende Steuerung der Führungskraft, den Leistungsabfall des Managers, bevor er das Unternehmen wieder verläßt, die Kosten durch die Vakanz der Stelle (Verlust von Kunden, Akquisitionen werden nicht vollzogen etc.).

Selten „paßt“ ein Mensch in seiner ganzen Individualität zu einer Stelle. Risikoabschätzung bedeutet daher nicht nur, die Stärken und die Schwächen gegeneinander aufzurechnen, sondern qualifizierte Voraussagen darüber zu treffen, welche Effekte ein spezifisches Stärken-Schwächen-Profil auf die konkrete Ausübung der Funktion haben wird und welche (Entwicklungs-)Aktivitäten mögliche Risiken minimieren können.

- Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse beim Kandidaten

Die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse ist das Fundament für die Akzeptanz des Prozesses. Wenn es um interne Auswahl-situationen geht, wirkt sich mangelnde Akzeptanz katastrophal auf die Motivation der Mitarbeiter und damit auf das Leistungsklima der Organisation aus. Geht es um Potentialentwicklung, bedeutet mangelnde Nachvollziehbarkeit schlicht Unklarheit und Orientierungslosigkeit über die Leistungsanforderungen des Unternehmens an den Mitarbeiter. Bei der Auditierung im Zusammenhang mit externer Rekrutierung steht und fällt

die Reputation des Unternehmens mit der wahrgenommenen Güte der Audit-Ergebnisse.

- Ableitung von Entwicklungspfaden

Unter Berücksichtigung dessen, was schon zum Risikoaspekt gesagt wurde, speziell aber in Situationen, wo es nicht möglich ist, kurzfristig extern Ersatz für unzureichende Managementfähigkeiten zu rekrutieren, ist die Anforderung, zielgerichtete Entwicklungspfade aus dem Audit-Ergebnis ableiten zu können, zwingend. In der Mehrzahl der Situationen, in denen ein entwicklungsorientiertes Management-Audit eingesetzt wird, müssen individuelle Maßnahmen definiert werden, um in kurzer Zeit in spezifischen Situationen wahrnehmbare Verhaltensänderungen zu erreichen.

- Meßbarkeit von Veränderungen

Eng mit dem vorhergehenden Punkt verknüpft ist die Meßbarkeit von Veränderungen. Ohne eine klare Beschreibung von Ist und Soll und möglichen Zwischenschritten ist weder die Vereinbarung von Entwicklungszielen noch die Kontrolle von Entwicklungserfolgen möglich. Damit fehlen wichtige Mechanismen zur Steuerung der Lernmotivation und die Grundvoraussetzungen für die Übernahme der Verantwortung für die eigene Entwicklung.

Eine weitere Problemstellung des Audits sei an dieser Stelle ebenfalls erwähnt:

Das Auditing von Führungskräften mit langjähriger Berufserfahrung oder Executives ist zweifellos herausfordernder und mit größeren Risiken verknüpft als das Assessment von Managern mit geringerer Seniorität, weniger Berufserfahrung und geringer Kenntnis des eigenen Marktwertes. Speziell Führungskräfte mit jahrzehntelanger Berufserfahrung sind oftmals nicht mit Audits oder Assessments vertraut. Sie gehen davon aus, daß der Nachweis ihrer Leistungsfähigkeit durch ihre bisherigen Erfolge ausreichend ist. Anderen Verfahren der Leistungsbeurteilung begegnen sie mit Skepsis oder möglicherweise mit emotional begründeten Abwehrreaktionen, wenn sie das Gefühl haben, daß der Prozeß nicht transparent und nachvollziehbar ist.

Um diese kritischen Erfolgsfaktoren in hohem Maße erfüllen zu können, führt Hay/McBer Management-Audits seit zwei Jahrzehnten weltweit auf der Basis der „Competency Methodology“ nach McClelland durch.

## Competency-Modelling nach David McClelland

Im europäischen Ausland und in den USA ist seit vielen Jahren ein Verfahren zur Personalauswahl etabliert, von dem in Deutschland bislang kaum jemand Notiz genommen hat. Die Rede ist von der Competency-Methode, einem Verfahren, das auf David McClelland, Professor für Psychologie an der Harvard University, zurückgeht. Dessen jahrzehntelange wissenschaftliche Arbeit auf dem Gebiet der Motivationsforschung führte zu Erkenntnissen, die mittlerweile zum Grundlagenwissen der modernen organisationspsychologischen Lehre gehören.

Vor dem Hintergrund, daß die in der ersten Hälfte des Jahrhunderts entwickelten psychologischen Verfahren zur Potentialerkennung zwar klare Einschätzungen über die untersuchten Persönlichkeitsfaktoren generierten, aber die Vorhersagekraft hinsichtlich des konkreten beruflichen Erfolges mehr als dürftig waren, begann McClelland nach den wirklichen Persönlichkeitskriterien zu suchen, die – wie er sich ausdrückte – „the best from the rest“ unterscheiden. Dazu führte er eine breite Anzahl von empirischen Studien in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen nach einem von ihm entwickelten Verfahren durch, welches später als die „Competency-Methodology“ bekannt wurde.

In einem ersten Schritt stellte McClelland in den Unternehmen je zwei Stichproben zusammen. Eine davon bestand aus klar definierten Spitzenleistern – Mitarbeitern, die nach Einschätzung ihrer Vorgesetzten, Kollegen und Kunden ihre Funktionen besonders gut ausfüllten. Die andere Gruppe bestand aus Personen, die ihren Job gerade so gut ausübten, um nicht entlassen zu werden.

Im zweiten Schritt setzte McClelland eine von ihm entwickelte Interviewtechnik ein, die er Behavioral Event Interview (BEI) nannte. Bei diesem Verfahren werden Personen gebeten, in einem mehrstündigen, stark strukturierten Einzelinterview Erfolge und Mißerfolge in ihrer nahen beruflichen Vergangenheit zu schildern. Der Interviewer fragt da-

bei mit einer einheitlichen Systematik detailliert nach Denken und Fühlen, vor allem aber nach dem gezeigten Handeln der Personen.

Das BEI erinnert an Flanagans Methode der kritischen Ereignisse (CIT). Anders als bei der CIT-Technik, bei der einzelne Elemente der Arbeitsaufgabe im Vordergrund stehen, fokussiert das BEI jedoch auf die charakteristischen Eigenschaften von Personen, die mit einer anspruchsvollen Aufgabe oder Problemstellung in der Gesamtheit umgehen. Es geht um die Erhebung von Fähigkeitsmaßen über offene Situationen, in denen der Proband Verhalten produziert beziehungsweise reproduziert. McClelland erkannte, daß nur solche Situationen den realistischen Bedingungen des Arbeitsumfeldes entsprechen.

In einem dritten Schritt wurden die Antworten der definierten Best- und Durchschnittsleister analysiert, um die Charakteristika zu identifizieren, anhand derer sich die beiden Gruppen unterscheiden ließen. Konkret ging es darum, Verhaltensweisen und Gedanken zu identifizieren, die kausal mit erfolgreichen Verhaltensergebnissen in Beziehung stehen. Die Ergebnisse wurden in einem letzten Schritt anhand einer weiteren Stichprobe validiert.

McClelland gelang es, die Persönlichkeitsmerkmale zu finden, die tatsächlich Durchschnitts- und Bestleister in einer Position charakterisieren und identifizieren. Diese Persönlichkeitsmerkmale lassen sich an gezeigtem Verhalten beobachten und nach unterschiedlichen Ausprägungsstufen so differenzieren, daß eindeutige Vorhersagen getroffen werden können. McClelland nannte diese Persönlichkeitsmerkmale „Competencies“ und definierte sie folgendermaßen:

„Eine auf ein Leistungskriterium bezogene Personeneigenschaft, die in kausaler Beziehung steht zu effektiven und/oder überdurchschnittlichen Leistungen in einer Arbeitssituation.“

Diese Personeneigenschaft kann unterschiedliche Erscheinungsformen annehmen. Competencies können einfache Fertigkeiten sein wie z.B. das Vermögen einer Krankenschwester, bei Injektionen auf Anhieb die Vene ihrer Patienten zu finden. Eine Competency kann aber auch ein vielen Verhaltensaüßerungen zugrundeliegendes Motiv wie Leistungswille sein. Die Beziehung der unterschiedlichen Competencies zueinander verdeutlicht das Eisberg-Modell (vgl. Abbildung 1).

Wissen und Erfahrung sind relativ oberflächliche und leicht beobachtbare Personeneigenschaften. Selbstbild, soziale Rolle und Motive sind weniger leicht zugänglich und liegen „näher an der Persönlichkeit“. Je komplexer die wahrgenommene Funktion, desto wahrscheinlicher liegt der Erfolg in dem letzteren Bereich begründet. Damit kommt dem Erhebungsinstrument zentrale Bedeutung zu. Die Durchführung eines Behavioural Event Interviews erfordert umfassende Kenntnisse der Interview- und Auswertungstechniken, um Beobachtungen auch „unter der Wasserlinie“ valide durchführen zu können.

Im Zuge seiner Forschungen entwickelte McClelland einen trennscharfen Kriterienkatalog, in dem ca. 800 verschiedene Verhaltensindikatoren aus über 280 Competency-Untersuchungen weltweit zusammengefaßt und systematisiert sind. Abbildung 2 zeigt einen Auszug aus dem Competency-Katalog für die Competency „Durchsetzungsvermögen“ inklusive skaliertes Verhaltensindikatoren.

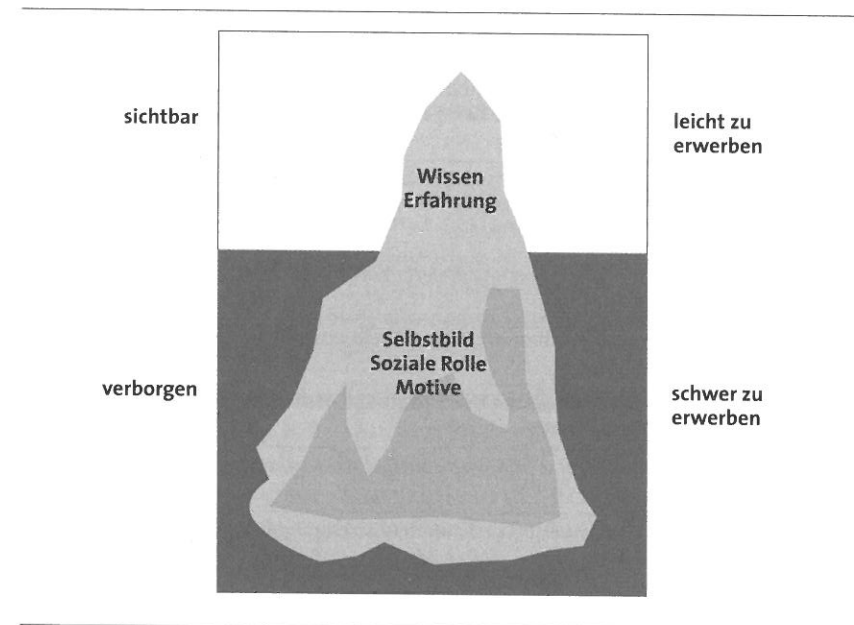


Abbildung 1: Competency-Eisberg

---

## Durchsetzungsvermögen

---

Stufe	Verhaltensbeschreibung
-------	------------------------

---

- |    |  |
|----|--|
| -1 | <i>Verhält sich passiv.</i> Gibt den Forderungen anderer nach, selbst, wenn dadurch die Qualität der Arbeit leidet. Ist mehr damit beschäftigt, einen guten Eindruck zu machen (oder nicht unangenehm aufzufallen), als eine einwandfreie Arbeit abzuliefern. Möchte anderen nicht in die Quere kommen (ist ängstlich).          |
| 0  | <i>Gibt keine Anordnungen.</i> Gibt, selbst wenn es die Position (die Aufgabe) erfordert, keine Anweisungen. Mitarbeiter beschwerten sich, daß sie nicht wissen, was der Chef von ihnen will   |
| 1  | <i>Gibt grundlegende Routineanweisungen.</i> Gibt angemessene Anweisungen. Macht Anforderungen logisch nachvollziehbar.  |
| 2  | <i>Gibt ausführliche Anweisungen.</i> Delegiert Routineaufgaben, um selbst mehr Freiraum für weitreichendere Überlegungen zu haben. Gibt spezifische Anweisungen im Detail. Bei Bestleistern kann man diese Stufe manchmal beobachten, wenn ihnen zwar die formale Autorität fehlt, kein anderer jedoch Verantwortung übernimmt. |
| 3  | <i>Spricht unmißverständlich.</i> Sagt deutlich "Nein" zu unsinnigen Forderungen. Setzt anderen Grenzen. Manipuliert Situationen, um die Einflußmöglichkeiten anderer zu manipulieren bzw. um sie zu zwingen, gewünschte Ressourcen zugänglich zu machen.  |
| 4  | <i>Fordert hohe Leistung.</i> Setzt einseitige Standards. Fordert hohe Leistung, Qualität oder Ressourcen ein. Besteht auf der Erfüllung eigener Anordnungen (Stil: "Nein - das ist Quatsch").   |
| 5  | <i>Überwacht erkennbar die Leistung anderer.</i> Kontrolliert Leistung vor dem Hintergrund von Standards.  |
| 6  | <i>Konfrontiert andere.</i> Konfrontiert andere direkt und offensiv mit Leistungsschwächen.  |
| 7  | <i>Macht Verhaltenskonsequenzen klar.</i> Einsatz von Bestrafung oder Belohnung, um Verhalten zu kontrollieren.  |
| 8  | <i>Kontrollierter Einsatz von Verärgerung oder Aggression, um Übereinstimmung zu erzielen.</i>   |
| 9  | <i>Trennt sich von Schlechtleistern,</i> nachdem Anstrengungen zur Leistungsverbesserung fehlschlugen.   |
- 

Abbildung 2: Competency „Durchsetzungsvermögen“ mit Verhaltensindikatoren

Die herausragende Stärke der Competency-Methodology besteht darin, daß keine Vorannahmen getroffen werden, welche Eigenschaften nötig sind, um eine berufliche Tätigkeit besonders gut auszuüben. Welche Personencharakteristika mit Berufserfolg korreliert sind, ergibt sich erst aus der Analyse des offenen BEI-Verfahrens. Das Competency-Modell betont darüber hinaus Kriterienvalidität: Im Vordergrund steht, welche Faktoren wirklich ursächlich für Spitzenleistungen sind, nicht etwa, was am ehesten alle Eigenschaften einer Person beschreibt (in der Hoffnung, daß einiges davon in Zusammenhang mit beruflicher Leistung stehen könnte!)

## Competency Methodology in der Unternehmenspraxis

Das Verhältnis zwischen wissenschaftlicher Erkenntnis und ihrer wirtschaftlichen Nutzbarmachung ist in den USA bekanntermaßen ein anderes als in Deutschland. Daher verwundert es kaum, daß McClelland Ende der sechziger Jahre eigens ein Beratungsunternehmen, die Firma McBer, gründete, die – seit 1987 als Teil der HayGroup – für Unternehmen wie IBM, Bayer, Pepsi-Cola, Unilever, Hilti und Kodak Potentialerkennungs- und Entwicklungsprogramme auf der Basis des Competency-Ansatzes entwickelte.

Bis auf den heutigen Tag entspricht die Anwendung der Competency-Methodology der von McClelland definierten Vorgehensweise (Abbildung 3). Hay/McBer setzt ausschließlich zertifizierte Interviewer ein, die in der Regel über ein abgeschlossenes sozialwissenschaftliches Studium (Psychologie, Soziologie) sowie über mehrere Jahre einschlägiger Berufserfahrung verfügen.

Seit über 20 Jahren werden Competency-Modelle von Hay/McBer von Unternehmen in mehr als 25 Ländern zur Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern eingesetzt. Die große Anzahl von Competency-Studien führte zum Aufbau einer Datenbank, in der heute weltweit Competencies von Spitzenleistern unterschiedlicher Funktionen (z.B. Verkauf, Marketing, Dienstleistung) und Berufssparten (z.B. Industrie, Banken, Versicherung, Handel, Gesundheitswesen etc.) abrufbar sind. Viele Untersuchungen haben in dieser Zeit bestätigt, daß eine auf dem Competency-Modell beruhende Personalauswahl unabhängig von Alter, Ge-

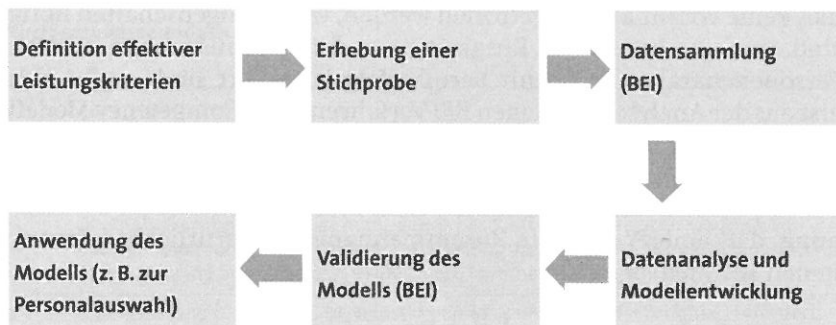


Abbildung 3: Prozessschritte beim Competency-Modelling

schlecht oder demographischem Hintergrund dauerhaft berufliche Spitzenleistung vorhersagen kann.

Beispiele:

- In der Zusammenarbeit mit einem nordamerikanischen Finanzdienstleister konnten wir nachweisen, daß Personen, deren Einschätzungen in den Competencies 20 Prozent höher lagen, doppelt so viel Umsatz machten wie ihre Kollegen.
- Unsere Untersuchungen in Kooperation mit Fortune konnte belegen, daß 30 Prozent der Varianz des Unternehmenserfolges direkt auf Führungs-Competencies zurückzuführen sind, die von den obersten Führungskräften gezeigt werden.
- Die Einheiten von herausragenden Führungskräften (die ein überdurchschnittliches Niveau in den Competencies aufweisen) übertreffen ihre jährlichen Gewinnziele um 20 Prozent im Vergleich zu durchschnittlichen Referenzpersonen.

Die entscheidenden Erkenntnisse sind jedoch die folgenden:

- Competencies stellen 85 Prozent des Unterschieds zwischen Top-Leistern und Durchschnittsleistern dar, und
- Competencies sind entwickelbar (der IQ im klassischen Sinne ist es nicht).

Der Anwendungsbereich von Competency-Modellen beschränkt sich damit nicht auf Personalauswahl beziehungsweise -rekrutierung. Competency-Modelle unterstützen alle unternehmensinternen Personalprogramme, bei denen stellenbezogene Anforderungen mit Personenanforderungen in Beziehung gesetzt werden. Competencies finden ihren Einsatz in der Personalentwicklung, der Leistungsbeurteilung, aber auch im Organisations- und Job-Design und in der Entwicklung und Förderung von Hochleistungskulturen in Unternehmen (vgl. Abbildung 4 und Tabelle).

Mitarbeiter

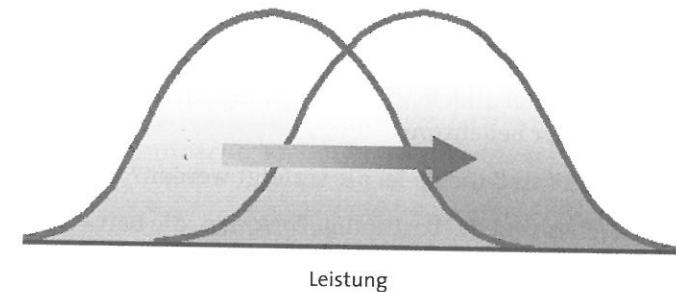


Abbildung 4: Competency-based Management führt zur Gesamtverschiebung der Leistungskurve in Unternehmen

Einfache Stellen	19 Prozent
Komplexe Stellen	32 Prozent
Hochkomplexe Stellen	48 Prozent
Stellen im Vertrieb	48 Prozent – 120 Prozent

Tabelle: Wertschöpfungsverbesserung durch McBer-Competency-Anwendung

## Hay/McBer Top Executive Audits

Die wissenschaftlich fundierte Interviewmethode in Verbindung mit der großen Erfahrungsdatenbank stellt für Hay/McBer einen unschätzbaren Vorteil bei der Durchführung von Management-Audits dar. Je nach konkreter Aufgabenstellung können in unterschiedlichen Verfahren sehr schnell Anforderungskriterien für spezifische Funktionen entwickelt und unter Anwendung weltweit einheitlicher Standards bei der Durchführung der Audits eingesetzt werden.

### Vorbereitung

Das Management-Audit ist nicht mit einem standardisierten Auswahlprozeß vergleichbar, auch wenn der Durchführung eine konsistente Methodik zugrundeliegt. Daher ist die Klarheit des Prozesses von herausragender Bedeutung.

- Welches sind die Ziele, die verfolgt werden?
- Welches sind die Positionen/Personen, die betrachtet werden?
- Wie ist das Umfeld gestaltet?
- Wie soll der Prozeß durchgeführt werden?
- Wie wird mit den Ergebnissen umgegangen?
- Wer ist involviert (HR, Vorstand, Berater...)? In welcher Rolle?
- Wer muß informiert werden?
- Wie werden Prozeß und Ergebnisse kommuniziert?
- Welche daraus resultierenden Maßnahmen sind erforderlich?

lauten die Fragen, die je nach Situation anders beantwortet werden müssen.

### Klären der Rollenanforderungen

Um die Erfolgskriterien für eine Position zu entwickeln, ist die Klarheit über die Rolle, die diese Position im Unternehmen spielen soll, sowie über die tatsächlichen Umgebungsbedingungen von eminenter Wich-

tigkeit für den Erfolg des Auswahlprozesses. Informationen zum Rollenprofil kommen nicht nur aus den Zuständigkeiten und Aufgaben der Stelle. Wichtig ist das Verständnis des strategischen Umfeldes, der Organisationsstruktur und der vorherrschenden Unternehmenskultur oder -kulturen. In der Vorbereitungsphase werden daher von Hay/McBer neben der Analyse von Dokumentationen zu Strategie und Strukturen Hintergrundgespräche mit der Geschäftsführung durchgeführt. Diese Gespräche tragen gleichzeitig zur Akzeptanzsicherung bei.

Das daraus erstellte Rollenprofil bildet die Kern-Verantwortlichkeiten und Performance-Kriterien für die Stelle ab und liefert die notwendigen Details für die Auswahl der relevanten Competencies und ihre Ausprägungen. Bei vorgeschalteten Selektionsprozessen erhöht der Abgleich von Kandidaten gegen die Rollenanforderungen in diesem Prozeßschritt schon die Wahrscheinlichkeit, die richtige Person auszuwählen, und vermindert Zeit und Kosten. Herangezogen werden in dieser Phase Informationen über die Biographie, den bisherigen Karriereverlauf, Leistungsinformationen (wenn verfügbar) und Nachweise über Fachwissen und Fähigkeiten.

### Definition der Competencies

Für die Ableitung der Competencies können mehrere Wege beschritten werden. Wenn es sich um eine große Population handelt und das Instrument über einen längeren Zeitraum mit dem Fokus auf Personalentwicklung und Führungs-Check-ups genutzt werden soll, läßt sich durchaus ein vollständiger Competency-Modelling Prozeß einleiten. Üblicherweise jedoch ist die Anforderung an die Durchführung von Management-Audits geprägt durch eher kleine Populationen und/oder hohen Zeit- und Veränderungsdruck.

In solchen Situationen entwickelt Hay/McBer auf der Basis des Rollenprofils aus den Benchmarks der (weltweit gepflegten) Competency-Datenbanken Vorschläge für zweckmäßige Competencies. Die Vorschläge werden mit dem Unternehmen abgestimmt, wobei sich die Nutzung von Expert-Panel-Workshops als sehr effektiv gezeigt hat. Am Ende dieses Prozeßschrittes besteht für die entsprechenden Funktionen ein Competency-Profil aus ca. sechs bis zehn Competencies. Für jede Competency sind die geforderten Mindest- und Idealausprägungen im Sinne eines Profilkorridors festgelegt.



## Durchführung des Audits

Unter Berücksichtigung der eingangs angeführten Problemstellungen und Erfolgsfaktoren führt Hay ausschließlich Einzel-Audits durch. Kerninstrument ist dabei ein mehrstündiges Behavioural Event Interview. Dieses Instrument weist neben speziellen Formen des Assessment Center mit einem Korrelationskoeffizient von 0,6 die höchste Vorhersagegüte unter den diagnostischen Verfahren auf. Diese Interviews werden auf Tonband aufgezeichnet, transkribiert, anschließend von zertifizierten Beratern auf der Grundlage des Competency-Modells ausgewertet („codiert“).

Sofern die Situation es erfordert und die Unternehmenskultur entsprechende Verfahren unterstützt, wird das BEI bei internen Kandidaten um ein 360°-Feedback zu Führungsstil und Organisationsklima ergänzt. Die hierbei erhaltenen Resultate bilden wiederum die Basis für weitergehende Coaching-Maßnahmen.

## Feedback und „On-Boarding“

Die Ergebnisse des Audits können im wesentlichen für drei Zielsetzungen genutzt werden:

- Eindeutige Entscheidungsgrundlage für den Auftraggeber,
- Definition notwendiger Maßnahmen zum erfolgreichen Einsatz der Kandidaten,
- Rückmeldung an die Kandidaten über Potentiale und Entwicklungsfelder.

In der Regel folgt dem Audit ein schriftliches und mündliches Feedback. Inhalte und Schwerpunkte des Feedbacks können je nach Zielsetzung des Audits variieren. Auswahlorientierte Feedbacks an das Management legen den Schwerpunkt auf Competency-Profile und mögliche Ri-

sikofelder, entwicklungsorientierte Feedbacks an die Kandidaten fokussieren auf die Person und werden oft mit einem Coaching-Bestandteil verbunden. Gerade diese Kombination von Feedback und Coaching („On-Boarding“) hat sich in der Vergangenheit als sehr wirkungsvoll erwiesen, um Führungskräfte schnell in neuen oder geänderten Aufgabenstellungen zu optimalen Leistungen zu verhelfen.

Für welche Vorgehensweise sich ein Unternehmen entscheidet, hängt von der Unternehmenskultur und dem Reifegrad desselben im Umgang mit Beurteilungsprozessen ab. Glaubwürdig ist ein Auditierungs-Prozeß jedoch nur dann, wenn sich unternehmerische Personalentscheidungen konsequent und für die Führungskräfte wahrnehmbar an einem definierten Konzept orientieren.

## Zusammenfassung

Der Erfolg eines Management-Audits hängt in letzter Konsequenz von zwei Parametern ab:

- a) Der professionelle Hintergrund derer, die dieses Management-Audit durchführen:

Erstklassige Ergebnisse hinsichtlich der Effizienz und Vorhersagequalität eines Audits sind meistens die Früchte eines rigorosen Qualitätsstandards bei der Auswahl und Ausbildung der Personen, die einen hochklassigen und effizienten Audit-Prozeß durchführen.

- b) Die Güte des eingesetzten Audit-Instrumentes:

Dies wird vielfach unterschätzt beziehungsweise nach Möglichkeit erst gar nicht diskutiert, da oftmals nur auf der Basis von Berufserfahrung und gesundem Menschenverstand geurteilt wird. Da die getroffenen Entscheidungen die weiteren Karrieremöglichkeiten der Kandidaten sehr stark beeinflussen, kann im Sinne der Verantwortung, die ein Unternehmen im Rahmen eines solchen Audits übernimmt, das bestmögliche Instrument gerade gut genug sein.