

Manager im Prüfungsstress

Management-Potenzialanalyse » Immer mehr Unternehmen lassen prüfen, ob ihre Führungskräfte den Anforderungen gewachsen sind. „Fördern statt feuern“ lautet dabei die Devise, auch wenn einige Chefs auf der Strecke bleiben.

VON DIRK UHLENBRUCH

Nieten in Nadelstreifen oder Top-Manager, die jeden Cent ihres üppigen Salärs wert sind? Diese Frage wird meist erst dann diskutiert, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen, der Betrieb in die Pleite gerutscht ist und Hunderte Arbeitsplätze verloren sind. „Der ideale Manager ist ein Mann, der genau weiß, was er nicht kann, und sich dafür die richtigen Leute holt“, hatte der deutsche Industrielle Philip Rosenthal einst treffend formuliert. Doch nicht immer scheint diese Fähigkeit zur Selbsterkenntnis gut ausgeprägt zu sein. Managementfehler – wie etwa in der aktuellen Finanzkrise – können sogar eine blühende Wirtschaft ins Straucheln bringen. Deshalb, fordern

Unternehmensberater immer wieder, müssen auch Chefs auf den Prüfstand.

„Fördern statt feuern“ ist dabei die Devise vieler Betriebe, weiß Andreas Werner. Der smarte Diplom-Ökonom arbeitet als Geschäftsführer für die Horst Rückle Team GmbH, kurz hr Team, mit Sitz in Böblingen. Das Beratungsunternehmen für Organisations- und Personalentwicklung bietet unter anderem die sogenannte Management-Potenzialanalyse an. Hinter diesem etwas sperrigen Begriff verbirgt sich dann genau das, was viele Führungskräfte trifft wie ein Blitz aus heiterem Himmel: Die Firmenleitung lässt durch externe Berater prüfen, ob das Management den künftigen Anforderungen gewachsen ist – egal, ob der Chef dem Augenschein nach ge-

rade einen guten Job macht oder nicht.

Eine häufige Ausgangssituation, sagt Werner, sei in diesem Zusammenhang die Fusion zweier Firmen. Während Bilanzen und Ausstattung schon seit eh und je gründlich unter die Lupe genommen werden, setzt sich der Check der teuersten Arbeitskräfte im Betrieb erst seit einigen Jahren durch – und zwar vom gehobenen Mittelstand bis hin zum großen DAX-Unternehmen. Wichtig sei dabei unter anderem die Beantwortung der Frage, ob das alte Management etwa zur Umsetzung einer neuen Strategie geeignet ist.

Individuelles Anforderungsprofil

Dass solche Tests außerordentlich großes Fingerspitzengefühl erfordern, steht für Werner außer Zweifel. Nicht zuletzt deshalb muss zunächst mit dem Auftraggeber das Anforderungsprofil erarbeitet werden: „Man darf nicht alle Manager über einen Kamm scheren. Gängige Branchenstandards passen oft nicht zur jeweiligen Firma“, erklärt der Diplom-Ökonom. Will heißen: Die individuellen Unternehmenswerte müssen sich im Anforderungsprofil wiederfinden. Ein Konzern setzt dabei naturgemäß andere Schwerpunkte als ein mittelständischer, inhabergeführter Betrieb, der beispielsweise noch großen Wert auf die umfassende Beratung seiner Kunden legt.

Ähnlich umfangreich erscheint auch das Instrumentarium, das schließlich für die Potenzialanalyse zur Verfügung steht. Dreh- und Angelpunkt sind dabei zwei mehrstündige Interviews im Abstand von einigen



Auf- oder abwärts? Leistungsfähigkeit und Kompetenz des Managements spiegeln sich unter anderem auch in den Aktienkursen wider. FOTO: OPA



Teamwork: Andreas Werner (links) diskutiert mit seinen Mitarbeitern die Ergebnisse der Management-Potenzialanalyse. FOTO: HR TEAM

Wochen, Mindestens zwei Tester – ein Wirtschaftswissenschaftler und ein Psychologe – fühlen der Führungskraft auf den Zahn, prüfen fachliche, soziale, methodische und strategische Kompetenz, behalten aber auch die Körpersprache im Blick, um sich ein möglichst genaues – und ehrliches – Bild machen zu können. Ebenfalls diesem Zweck dienen Fallstudien („Planen Sie ein Werk im Ausland!“), Präsentationsübungen oder Arbeitsproben („Simulieren Sie ihr letztes Mitarbeitergespräch“).

Was dann folgt, kann manchen Manager durchaus das Fürchten lehren, auch wenn „wir nicht Angst und

Schrecken verbreiten wollen“, wie Andreas Werner vorsorglich sagt. Formulierungen wie „kein visionäres Denken erkennbar“ oder „aktive Führungsrolle wird nicht ausreichend wahrgenommen“ sind der weiteren Karriere nicht unbedingt förderlich. In jedem Fall aber wird der Entwurf des Individualberichts, der die Stärken und Schwächen in den Kompetenzfeldern auflistet und eine Gesamtschätzung abgibt, zuvor mit dem Auftraggeber diskutiert. Korrekturen – etwa aufgrund bisheriger Arbeitsleistungen – sind dann noch möglich.

„Manchen Rohdiamanten“, behauptet Werner, habe man auf die-

sem Weg bereits gefunden. Er verheißt aber auch nicht, dass gerade „bei Fusionen der eine oder andere auf der Strecke bleibt“. In der Regel jedoch verfolgten die Auftraggeber ein ganz anderes Ziel: Die Führungsebene eines Unternehmens solle weiterentwickelt werden, Trainingsmaßnahmen schlossen sich deshalb häufig der Potenzialanalyse an. Die obligatorischen Rückmeldegespräche mit den Testpersonen zeigten denn auch oft, dass „etwas Positives in Gang gesetzt wurde“ – zum Wohl des Unternehmens sowie seiner Mitarbeiter und wider das Vorurteil der Nieten in Nadelstreifen.