

Der Manager nach Maß? Chancen und Grenzen des Einzel-Assessments

Eine psychologische Diagnostik für Manager? Eignungs- und Potenzialüberprüfungen bei der Besetzung von Führungspositionen und bei der Planung von beruflichen Karrierewegen? Sinnvolles Unterfangen oder Spinnerei? Diese Fragen wird sich manche Führungskraft stellen, die zum ersten Mal mit der Managementdiagnostik in Kontakt tritt. Zunehmend werden diagnostische Instrumente bei der Auswahl des Führungspersonals und bei Potenzialüberprüfungen im Rahmen der Personalentwicklung von Führungskräften eingesetzt. Dahinter steckt die Erkenntnis, dass für die erfolgreiche Bewältigung von Management- und Führungsaufgaben neben fachlichen Qualifikationen die Persönlichkeit und soziale Kompetenzen eine weitaus größere Rolle spielen als man dies lange Zeit angenommen hatte. Teamfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Durchsetzungskraft oder Kommunikationsgeschick seien hier nur beispielhaft erwähnt. Welche Chancen und Grenzen das Einzel-Assessment in der Managementdiagnostik für die Auswahl von Führungskräften bietet, lesen Sie in folgendem Beitrag.

RAINER BÄCKER

Eignungs- und Potenzialüberprüfung bei Managern?

Die Suche nach Unterstützung durch diagnostische Instrumente ist motiviert durch die Erfahrung, dass Fehlbesetzungen auf Führungs- und Entscheidungsebenen bei immer komplexeren Organisationsstrukturen und dynamisch ablaufenden Prozessen äußerst kostspie-

lig sind und mitunter dramatische Auswirkungen auf die Gesamtorganisation haben können. Nicht nur so manches Unternehmen der »new economy« sondern auch einige gut etablierte und traditionsreiche Konzerne können hierzu lehrreiche Beiträge liefern.

Qualifizierte und selbstbewusste Mitarbeiter zu führen und zu motivieren, wechselnde Krisen und Konflikte zu bewältigen, immer wieder Innovationen voranzutreiben und auf wechselnde Anforderungen flexibel zu reagieren, sind Herausforderungen, die in ihrer Komplexität nicht mehr mit erlerntem Wissen oder durch einen reinen Machteingriff zu bewältigen sind, sondern die gesamte Persönlichkeit einer Führungskraft mit all ihren Kompetenzen erfordern und nicht zu selten auch überfordern.

Erfolg oder Nichterfolg eines Unternehmens sind daher mehr denn je abhängig von den Management- und Führungspotenzialen, über die ein Unternehmen verfügt, und damit wird die einzelne Führungskraft zu einem Hoffnungsträger einerseits und zum Risikofaktor andererseits.

Die traditionellen Wege der Beurteilung von Führungskräften sind in dieser Situation als alleiniges Mittel nicht mehr ausreichend zuverlässig. So war man gerade bei Führungskräften lange Zeit davon überzeugt, dass bisheriger Berufserfolg eine verlässliche Aussage über zukünftigen Berufserfolg ermöglichte. Wer erfolgreich war, so mutmaßte man, würde auch in Zukunft erfolgreich sein und was erscheint auf den ersten Blick einfacher, als dies im Vorstellungsgespräch zu überprüfen. Doch mit der durchschnittlich immer kürzer werdenden Verweildauer auf Führungspositionen wird es immer schwieriger festzustellen, wer wo wirklich erfolgreich tätig war oder wer nur immer geschickt und schnell genug bei seinen Wechseln war, um mit den Konsequenzen seines Handelns nicht mehr konfrontiert zu werden.

Des Weiteren konnte und kann bei Führungskräften die Beobachtung gemacht werden, dass häufig die durchschnittliche Kompetenz in der Darstellung des persönlichen Erfolgs weitaus stärker

entwickelt wurde als die Kompetenzen, die für den eigentlichen Erfolg notwendig gewesen wären. Diese Perfektionierung des »Scheins« auf Kosten des »Seins« spiegelt einen gesamtgesellschaftlichen Trend in der modernen medial bestimmten Welt wider, der eine nicht zu unterschätzende Auswirkung auch auf die traditionellen Formen der Führungskräftebeurteilung hat.

Schließlich wird das Beurteilungskriterium »bisheriger Berufserfolg« selbst unter der Voraussetzung, dass es sicher erfasst werden kann, unzuverlässig durch die zunehmende Diversifikation von Anforderungen auf Führungspositionen und von Unternehmenskulturen. Eine Führungskraft, die in einem Unternehmen äußerst erfolgreich war, kann mit den gleichen Leistungen und Kompetenzen in einem anderen Unternehmen fürchterlich Schiffbruch erleiden, weil die Anforderungen dort grundsätzlich andere sind, sie nicht in das soziale Umfeld passt und es zu große Diskrepanzen zu der andersartigen Unternehmenskultur gibt. Das regelmäßige Studium von Wirtschaftszeitungen zeigt, dass diese Faktoren selbst – oder gerade? – auf Vorstandsebene eine immense Bedeutung haben und immer noch zu wenig in Auswahlprozessen beachtet werden.

All dies macht deutlich, dass es sich lohnt, bei der Eignungs- und Potenzialbeurteilung von Managern und Führungskräften genauer hinzuschauen. Dies kann hauptsächlich durch managementdiagnostische Instrumente, die von dafür ausgebildeten Experten angewandt werden, erfolgen. Jede sinnvolle Investition von Zeit und Geld hier zahlt sich in Relation zu den Kosten, die bei Fehlentscheidungen entstehen, x-fach aus. [4]

Was kann Managementdiagnostik leisten?

Managementdiagnostik soll also eine Hilfe bei der Beurteilung der Eignung und des Potenzials von Managern und Führungskräften leisten. [3] Es sollen Aussagen zur »Passung« auf eine bestimmte Führungsposition getroffen und/oder zu Potenzialen für die weitere

berufliche Entwicklung gemacht werden. Was konkret kann die psychologische Managementdiagnostik dabei leisten und wo liegen ihre Grenzen?

Die psychologische Managementdiagnostik hat ihre Kompetenzen auf den Ebenen:

- ⇒ der nicht-fachlichen Leistungsfähigkeit einer Person: beispielsweise analytisches Denken, konzeptionelles Denken, strategisches Denken, Konzentration, Belastbarkeit
- ⇒ der berufsbezogenen Persönlichkeitseigenschaften einer Person: beispielsweise Motivstruktur, Selbststeuerung, Flexibilität, Selbstbewusstsein, Selbstreflexivität
- ⇒ der sozialen Fähigkeiten einer Person: beispielsweise Auftreten, Kommunikationskompetenz, Sensitivität, Durchsetzungsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit
- ⇒ der Beziehung einer Person zu einer Gruppe/Team
- ⇒ des Verhältnisses einer Person zu einer Unternehmenskultur

Zu all diesen Ebenen kann die Managementdiagnostik Analysen der Vergangenheit, Gegenwartsbeschreibungen und Prognosen für die Zukunft abgeben. Ferner kann die Managementdiagnostik in Bezug zu diesen Ebenen

- ⇒ Anforderungsanalysen als Grundlage von
- ⇒ Begutachtungen mit darauf aufbauenden
- ⇒ Beratungen durchführen.

Psychologische Managementdiagnostik kann in der Regel keine Analysen der fachlichen Qualifikationen erstellen. Managementdiagnostik darf keine Analysen der nicht-berufsbezogenen Persönlichkeitsaspekte (beispielsweise Sexualität, tiefergehende private Lebensgestaltung) durchführen. Managementdiagnostik kann immer nur entscheidungsvorbereitend sein und Empfehlungen abgeben.

Managementdiagnostik kann nie kategorische Aussagen, also unbedingt gültige Aussagen, treffen, sondern nur zu Wahrscheinlichkeitsaussagen kommen und Beschreibungen abgeben, die Annäherungen darstellen. Die Validität (Gültigkeit) ihrer Aussagen ist bei einem fachlichen, fundierten und kompetent durchgeführten Vorgehen hoch – wie neuere umfangreiche Metastudien zeigen ebenso hoch wie die der medizinischen Diagnostik –[2], aber nie absolut gegeben. Daher kann die psychologische Managementdiagnostik die Grundlagen, auf der Entscheidungen getroffen werden, sicherer machen und Risiko vermindern, Entscheidungen aber nicht überflüssig machen.

Psychologie und Wirtschaft

Das Verhältnis von der Psychologie und dem Wirtschaftsbereich lässt sich seit jeher als eines der gegenseitigen Faszination und Skepsis beschreiben. Einerseits die klare Welt der wirtschaftlichen Fakten und messbaren Erfolge, andererseits die komplizierte Welt der psychologischen Spekulationen und Mutmaßungen. Doch diese Zuteilung stimmt nur auf den ersten Blick. Kaum ein Wirtschaftstheoretiker, bei Adam Smith oder Ricardo angefangen, hat auf psychologische Spekulationen in der Entwicklung seiner Theorie verzichten können. Ganz zu schweigen von dem permanenten Psychologiegerede heutiger Börsenanalysten. Für all das, was im Bereich der Wirtschaft dann doch nicht so klar und eindeutig, so ganz entgegen den eigenen Erwartungen und Wünschen ist, wird schließlich die Psychologie bemüht. So ist ein eigenartiges Wechselspiel von Missachtung und Abwertung einerseits und völliger Überschätzung der Möglichkeiten andererseits entstanden, zu dem auch die Psychologie ihren Teil beigetragen hat. Gewinnbringend für beide Seiten dürfte es sein, wenn sich um ein realistisches Bild des jeweils anderen bemüht wird, das dessen Kompetenzen und Grenzen vor dem Hintergrund der eigenen Kompetenzen und Grenzen enthält. Manager und Führungskräfte sind in der Regel entgegen ihrem Selbstbild nicht die besseren Psychologen, während die Psychologen – auch da ist die Selbstwahrnehmung nicht selten getrübt – meist nicht die besseren Führungskräfte sind.

Das Einzel-Assessment in der Managementdiagnostik

Wenn in diesem Buch das Einzel-Assessment Center (EAC) unter methodischen Aspekten und in der Anwendung vorgestellt und diskutiert wird, so ist damit nicht beabsichtigt, ein Vorgehen unter anderen in der Managementdiagnostik zu beschreiben, sondern das zentrale Vorgehen in der Managementdiagnostik zu behandeln.

Der besondere Status des EAC in der Managementdiagnostik resultiert aus inhaltlichen und pragmatischen Überlegungen. Unter inhaltlichen Gesichtspunkten wurde schon auf die hohe Verantwortung hingewiesen, die mit diagnostischen Aussagen bei der Beurteilung von Führungskräften verbunden ist. Die besondere Komplexität und Spezifität von Management- und Führungsaufgaben macht es erforderlich, die gesamte (berufsbezogene) Persönlichkeit eines Kandidaten zu fokussieren, um zu tragfähigen Aussagen und abgesicherten Prognosen zu gelangen. Dazu ist einerseits der Aufbau einer respekt- und vertrauensvollen Arbeitsbeziehung zu dem Kandidaten erforderlich, andererseits ein je auf den Einzelfall maßgeschneidertes methodisches Vorgehen. Diesen Anforderungen kann nur im Rahmen eines EACs und zum Beispiel nicht in Gruppenverfahren und selten bei unimethodalem Vorgehen entsprochen werden.

Unter pragmatischen Gesichtspunkten ist zu bedenken, dass es Führungskräfte meist – je höher sie in der Hierarchie stehen – es gewohnt sind, ihre professionellen Rollen überzeugend darzustellen und es sie große Überwindung kostet, sich selber kritisch zu betrachten und sich mit ihren Defiziten auch einmal in Frage stellen zu lassen. Um dies dennoch zu erreichen, ist ein diskretes Vorgehen, wie es im EAC möglich ist, notwendig und kein Verfahren, das sich in der Unternehmensöffentlichkeit abspielt, wie es bei Gruppen-Assessments der Fall ist. Dies ist übrigens auch ein Grund, wieso meist die Zusammenarbeit mit externen Beratern und Diagnostikern ab einer bestimmten Hierarchiestufe der Kandidaten anzuraten ist sowie die Durchführung der EACs außerhalb der Räumlichkeiten des

Unternehmens. Übrigens sollten Verfechter von Gruppen-Assessments häufiger darauf achten, was sich im Laufe eines solchen Verfahrens an gruppendynamischen Effekten zwischen den Teilnehmern und zwischen den Teilnehmern und den Beobachtern aus dem Unternehmen herausbilden können, die ihre ungewollte Wirkung erst häufig im Nachgang zu dem Assessment – und dies meist auch nur verdeckt – entfalten, um vorsichtiger bei dem Einsatz dieses Verfahrens bei Führungskräften eines Unternehmens zu sein.

Es sind also die Aspekte der Individualität, Exklusivität und Discretion, die das EAC als das Vorgehen der Wahl in der Managementdiagnostik auszeichnen.

Qualitätskriterien von Einzel-Assessments

Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von Anbietern für EACs und managementdiagnostischen Leistungen auf dem Markt, so dass eine Einschätzung der Qualität und Seriosität der angebotenen Dienstleistungen für Verantwortungsträger aus Unternehmen nicht ein-

Das Einzel-Assessment

Das Einzel-Assessment ist ein psychologisches Vorgehen bei der Beurteilung der beruflichen Eignung und beruflicher Potenziale überwiegend von Kandidaten mit beruflicher Management- und Führungsverantwortung bzw. von Kandidaten, die vor der Übernahme von beruflicher Management- und Führungsverantwortung stehen. Im Einzel-Assessment trifft der Kandidat auf ein oder mehrere Beurteiler, von denen zumindest einer über eine (management-) diagnostische Ausbildung verfügt. Er hat im Rahmen des EAC aber keinen Kontakt zu anderen Kandidaten. Neben einem professionell geführten Interview wird in einem Einzel-Assessment zusätzlich zumindest ein, häufig mehrere managementdiagnostische Instrumente eingesetzt. Einzel-Assessments können – abhängig von den Fragestellungen und den eingesetzten Verfahren – zwischen drei Stunden und eineinhalb Tagen dauern.

fach ist. Einige Qualitätskriterien können hier zumindest bei der ersten Orientierung helfen.

Das managementdiagnostische Vorgehen im EAC sollte auf einem ausgewiesenen Konzept beruhen und theoretisch fundiert sein. Der Managementdiagnostiker muss über eine klare Vorstellung seines Gegenstandes verfügen, was bedeutet, dass er ein inhaltliches Wissen zu den wichtigsten Aspekten von Management und Führung besitzt sowie sein Vorgehen auf eine differenzierte Persönlichkeitstheorie stützen kann. Des Weiteren bedarf er eingehender Kenntnisse der psychologischen Diagnostik einschließlich der Testtheorie, der Entwicklungspsychologie sowie der Berufspsychologie. Er sollte über eine nachweisbare Qualifikation zur Interviewdurchführung verfügen und sich intensiv mit Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung befasst haben.

Das managementdiagnostische Vorgehen im EAC und die eingesetzten Methoden und Instrumente sollten sich nach den Fragestellungen und den Anforderungsprofilen, die gemeinsam mit dem Auftraggeber erarbeitet und festgelegt werden, richten und nicht die Fragestellungen nach den Methoden und Instrumenten. Nicht das »besondere« Instrument (beispielsweise ein selbst entwickelter und exklusiv vertriebener Fragebogen oder Interviewleitfaden des Beraters) darf das Vorgehen vorgeben, sondern stets müssen die konkreten Anliegen des Auftraggebers und die spezifischen Bedingungen des Unternehmens die Grundlage für die Entwicklung einer möglichst maßgeschneiderten Dienstleistung sein. Auftragsklärung und Anforderungsanalyse stellen die ersten Schritte der managementdiagnostischen Dienstleistung dar.

Der Einsatz von Instrumenten im EAC muss für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar sein. Dabei dürfen nur fachlich fundierte Instrumente zur Anwendung kommen, die einen nachweisbaren (und veröffentlichten) Erkenntniszuwachs garantieren und ethisch vertretbar sind. [1]

Das EAC zeichnet sich durch einen integrativ-ganzheitlichen Ansatz aus. Nicht die Ausprägungen einzelner Merkmale beziehungsweise einzelne Kriterienschätzungen bestimmen das Ziel des EAC, sondern die Erfassung und das Verständnis der gesamten berufsbezogenen Persönlichkeit des Kandidaten. Nur so können wirklich fundierte Prognosen abgegeben werden und nur so wird das EAC seinem Anspruch, ein exklusives und individualisiertes diagnostisches Vorgehen zu bieten, gerecht.

Das EAC zeichnet sich durch ein kommunikativ-diagnostisches Selbstverständnis aus. Informationen und Erkenntnisse werden nicht über den Kandidaten, sondern stets gemeinsam mit dem Kandidaten gewonnen. Von daher sollte jedes EAC auch die Selbsterkenntnis und Selbsteinschätzung des Kandidaten fördern und unterstützen. In diesem Sinne enthält jedes EAC auch eine Dienst- und Beratungsleistung für den Kandidaten.

Dies bedeutet ausdrücklich nicht, dass im Rahmen des EAC nur Meinungen des Kandidaten über sich abgefragt werden. Vielmehr werden mit diesem Ansatz auch umfassende Handlungsorientierungen, implizite Motivstrukturen und prärationale Handlungs- und Erlebnisstrukturen erfasst, die dem Kandidaten zunächst nicht oder nicht in der Form und Konsequenz bewusst sind.

Das methodische Selbstverständnis des EAC ist multimethodal. Ausgehend von den Fragestellungen des Auftraggebers und des gemeinsam festgelegten Anforderungsprofils werden in sinnvoller Weise unterschiedliche Methoden miteinander kombiniert, um so eine Vielzahl von Informationen generieren zu können. Der Einsatz verschiedener Methoden erlaubt die Einnahme unterschiedlicher Blickwinkel auf eine Fragestellung und führt so zu einer Erhöhung der Validität der Aussagen insgesamt. Zudem wird so der Gefahr, dass ein Kandidat mit einer Methode nicht zurechtkommt und aus diesem Grund sein Potenzial nicht unter Beweis stellen kann, vorgebeugt.

An Methoden stehen im EAC neben dem Interview psychologische Testverfahren in paper-pencil-Form und als IT-Verfahren, Arbeitsproben (Papierform oder IT-gestützt), Gestaltungstestverfahren, Fragebögen, Simulationen (Postkorb, Fallbearbeitungen etc.) und situative Übungen, wie beispielsweise Rollenspiele und Präsentationen, zur Verfügung.

Der Managementdiagnostiker bietet mit dem EAC eine umfassende Beratungsleistung an, die neben der Durchführung und Auswertung des EAC Beratung und Unterstützung bei der genauen Anliegenklärung des Auftraggebers und der Anforderungsanalyse umfasst, sowie die Vorinformation der Kandidaten und eine Rückmeldung mit Entwicklungshinweisen an diese. Zudem stellt er die Ergebnisse des EAC in angemessener Form für den Auftraggeber zusammen. Der Managementdiagnostiker übernimmt die Verantwortung für die Gewährleistung von Transparenz, Fairness und Ehrlichkeit in dem Verfahren sowie der Begründetheit seiner Aussagen. Er legt sein methodisches Vorgehen offen und kann auf Wunsch darlegen, wie er zu seinen Aussagen gelangt ist. Der Managementdiagnostiker weist den Auftraggeber auch auf mögliche Konsequenzen des EAC hin.

Das managementdiagnostische Vorgehen im EAC berücksichtigt ethische Aspekte und der Managementdiagnostiker ist sich seiner diesbezüglichen Verantwortung bewusst. Basis dafür ist das Wissen über die grundsätzliche ethische Problematik, die in der Beurteilung eines Menschen durch einen anderen Menschen liegt und die mit positiven wie negativen Konsequenzen für ersteren verbunden sein kann. Der Managementdiagnostiker muss sich der Relativität seiner professionellen Rolle in dieser Beziehung ebenso bewusst sein wie seiner Erkenntnis- und Beurteilungsgrenzen.

Im EAC werden keine Verfahren und Vorgehensweisen eingesetzt, die den Kandidaten bewusst täuschen, ihn unter unnötigen Druck setzen oder ihn schädigen können. Ethisch nicht vertretbar

ist es auch, in EACs gezielt Informationen über nicht Anwesende zu erheben und diese auszuwerten.

Themen und Vorgehensweisen im EAC, die den Kandidaten offensichtlich zu stark belasten, werden nicht weiter verfolgt. Der Managementdiagnostiker trägt die Mitverantwortung dafür, dass dem Kandidaten die Ergebnisse des EAC in einer angemessenen Weise vermittelt werden.

Treten im Rahmen eines EAC schwere Beeinträchtigungen oder Gefährdungen des Kandidaten wie beispielsweise Suchterkrankungen oder psychische Erkrankungen zu Tage, so weist der Managementdiagnostiker den Kandidaten auf geeignete Hilfsmöglichkeiten hin.

Informationen, die der Managementdiagnostiker unter dem ausdrücklichen Hinweis der Vertraulichkeit von dem Kandidaten erhält, gibt er unter keinen Umständen an den Auftraggeber weiter.

Anwendungsbereiche des EAC

Das EAC wird derzeit weit überwiegend bei Fragen der Personalauswahl und der Personalentwicklung eingesetzt.

Im Rahmen der Personalauswahl dient das EAC zur Überprüfung der Eignung eines Kandidaten für eine bestimmte berufliche (Führungs-)Aufgabe beziehungsweise zur Feststellung der Passung eines Kandidaten und einer bestimmten beruflichen (Führungs-)Position. Es kann sich bei den Kandidaten um externe Bewerber oder um interne Bewerber aus dem Unternehmen handeln. Bei der Einstellung von Nachwuchsführungskräften wird mit dem EAC die grundsätzliche Eignung für die Übernahme von Führungsaufgaben und die allgemeine Passung zu der Unternehmenskultur überprüft.

Eine wichtige Rolle spielt das EAC auch in der Personalentwicklung. In diesem Zusammenhang ist das EAC nicht entscheidungsorientiert wie bei der Personalauswahl, sondern entwicklungsorientiert angelegt. Über Stärken und Schwächen des Kandidaten,

Lernfelder, ungenutzte Potenziale und Entwicklungsnotwendigkeiten können so Aussagen getroffen und Empfehlungen für weitere personalentwicklerische Maßnahmen gegeben werden. Damit ist das EAC die Basis für eine zielgerichtete Entwicklung und Förderung der einzelnen Führungskraft.

In einem umfassenderen personal- und organisationsentwicklerischen Rahmen werden EACs in so genannten Management-Audits durchgeführt. Dabei durchlaufen ganze Hierarchieebenen von Führungskräften oder auch alle Führungskräfte eines Unternehmens eine vergleichbar gestaltete Beurteilung durch ein EAC. Auf diesem Weg können Leistungs- und Potenzialträger eines Unternehmens identifiziert, umfassende personalentwicklerische Maßnahmen fundiert und Entwicklungsnotwendigkeiten der Gesamtorganisation festgestellt werden. Letztlich zielen Management-Audits darauf ab, dass sich die Unternehmensleitung einen umfassenden Überblick über die vorhandenen personellen Ressourcen – oder das »human capital«, wie es mittlerweile auch genannt wird – auf den Führungsebenen verschafft und damit eine zuverlässige Planungsgrundlage erhält. Häufig werden Management-Audits im Rahmen von Restrukturierungsprozessen von Unternehmen und nach Fusionen durchgeführt.

Ein weiteres Anwendungsgebiet von EACs ist bei der Vorbereitung von interkulturellen Projekten zu sehen. Hierbei steht die Fragestellung im Vordergrund, inwieweit ein Kandidat über die notwendige Anpassungsfähigkeit, Sensitivität und Flexibilität verfügt, um in interkulturellen Zusammenhängen erfolgreich agieren zu können. Diese Möglichkeit des EAC wird bisher noch zu selten genutzt.

Weiterhin können EACs als Instrument der persönlichen Karriereplanung und beruflichen Standortbestimmung von Führungskräften dienen. In diesen Fällen kann der Auftraggeber und Kandidat die gleiche Person sein. Die Führungskraft erhält dabei eine gezi-

dierte Rückmeldung über das eigene berufliche Profil und Hinweise für die weitere berufliche Entwicklung. Häufig kann es dabei sinnvoll sein, die Beurteilung durch das EAC in einen Coachingprozess zu integrieren.

Ebenfalls eine wichtige Funktion können EACs im Rahmen von Outplacementberatungen übernehmen. Auf der Grundlage eines solide erhobenen Stärken-/Schwächenprofils und unterstützt durch die im Beurteilungsprozess angeregte Selbstreflexion wird die Orientierung auf neue und realistische berufliche Ziele einfacher zu erreichen sein, als wenn man auf solche Basierungen des Beratungsprozesses verzichtet.

Bei der Planung von Nachfolgeregelungen für kleinere und mittelständische Unternehmen, gerade auch bei Familienunternehmen, bieten sich EACs als Unterstützung an, da mit ihnen bei der Auswahl von Nachfolgern nicht nur auf die leistungsmäßigen Voraussetzungen, sondern in besonderem Maße auch darauf geachtet werden kann, ob der Kandidat sich in die Kultur des Unternehmens einfinden und die Traditionen weiterführen kann, die für die Inhaber bedeutsam sind. Eine besonders intensive Anforderungsanalyse ist hierzu erforderlich.

Ein bisher noch weitgehend ungenutztes Anwendungsgebiet von EACs stellt der Bereich der Risikoabschätzung bezogen auf die Ent-

Anwendungsbereiche des EAC

- Personalauswahl
 - Personalentwicklung
 - Organisationsentwicklung
 - Management-Audits
 - Vorbereitung interkultureller Projekte
 - Persönliche Karriereplanung und berufliche Standortbestimmung
 - Outplacementberatung
 - Nachfolgeregelungen
 - Risikoabschätzung bei Investitionen und Kreditvergaben
-

scheidungsträger und Führungskräfte eines Unternehmens vor größeren Investitionsentscheidungen oder Kreditvergaben dar. Während das Sachkapital und die Geschäfts- und Produktideen vor solchen Entscheidungen abgeschätzt und bewertet werden, erfolgt dies erstaunlicherweise bei dem »human capital« nicht. Durch den frühzeitigen Einsatz von EACs hätte möglicherweise das ein oder andere Drama am »Neuen Markt« und die damit verbundene Kapitalvernichtung verhindert werden können.

Literatur

- [1] DIN Institut für Normung e.V., »Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen«, Berlin 2002
- [2] MEYER et al., »Psychological testing and psychological assessment. A review of evidence and issues.«, *American Psychologist*, Vol.56, No, 2, S. 128 – 165
- [3] SARGES, WERNER, »Management-Diagnostik«, Göttingen 1990
- [4] WOTTAWA, HEINRICH, »Perspektiven der Potentialbeurteilung. Themen und Trends.« in: von Rosenstiel, Lutz; Lang-vonWins, Thomas, »Perspektiven der Potentialbeurteilung«, Göttingen 2000