

Thema: VIP Consulting

Autor: Kathrin Gulnerits

FÜHRUNGSKRÄFTE-CHECK I

Manager auf dem Prüfstand

Um sich abzusichern, müssen sich Unternehmen intensiver mit der Leistung ihrer Führungskräfte auseinandersetzen. Das beschert Anbietern von Management-Audits gute Geschäfte.

Macht der Chef seinen Job gut, sind die Mitarbeiter zufrieden. Klingt einfach, ist es aber nicht. Allein in Deutschland werden jedes Jahr 226 Milliarden € durch fehlende Führung in den Sand gesetzt. Führungsschwäche ist auch ein Grund, warum in Österreich laut einer aktuellen Czipin-Studie jährlich Kosten in Höhe von 60 bis 70 Milliarden € für verlorene Arbeitszeit entstehen. Hannes Gsellmann, Partner beim Beratungsunternehmen Strametz & Partner, wundert das nicht: „Es gibt nach wie vor Unternehmen, deren Entscheider noch nicht erkannt haben, welchen enormen Hebel gute Führungsarbeit auf die tatsächlichen betriebswirtschaftlichen Ergebnisse hat.“

Doch Gsellmann beobachtet ein Umdenken: Führungskräfteentwicklung bekommt in vielen Unternehmen immer breiteren Raum. Auch Franz Heibel, Mitbegründer der VIP Consulting, glaubt, dass die Devise „einmal Führungskraft, immer Führungskraft“ längst nicht mehr gilt. Mit Hilfe von Managementpotenzialanalysen – zum Einsatz kommen beispielsweise 180- bzw. 360-Grad-Feedback und Management Audits (siehe Kasten) – wird den Führungskräften genauer auf die Finger geschaut. „Damit habe ich Stellschrauben in der Hand, um Führungsarbeit zu beeinflussen bzw. zu verändern“, sagt Heibel.

Auf den Prüfstand kommen Fähigkeiten und Kompetenzen genauso wie Führungs- und Entscheidungsstil sowie Motivation und Wertegerüst.

„Es geht um viel mehr als nur die Beurteilung von Führungskräften“, betont Joachim Kappel, Ex-Chef von Egon Zehnder Österreich und seit Mai Chef der Leadership Development Solutions bei Korn/Ferry. „Auch Talentmanagement, Nachfolgeplanung und Kompetenzentwicklung spielen eine Rolle.“ Zweck der Übung: Die Stühle in den Unternehmen mit den Besten zu besetzen. „Sitzen

„Es marschiert sicher kein Erschiessungskommando auf.“

Joachim Kappel
Korn/Ferry

die richtigen Leute an den richtigen Stellen, schaffe ich einen Mehrwert, der durch nichts zu ersetzen ist“, sagt Kappel. Längst haben 360-Grad-Feedback und

ähnliche Methoden den Status der „Modeerscheinung“ verloren. „Gute Leute zu identifizieren und zu binden ist für manche Unternehmen seit Jahren ein Thema. Andere steigen jetzt erst ein“, sagt Kurt Durnwalder, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens ITO – auch er beobachtet steigende Nachfrage.

Überforderte Laien. Doch brauche ich immer gleich einen (teuren) Berater zur Hand, um eine Nabelschau in den eigenen Reihen zu veranstalten? Nicht unbedingt, meint Durnwalder. „Eine Einschätzung, ob jemand Potenzial hat oder nicht, können auch interne Mitarbeiter vornehmen.“ Doch spätestens wenn es darum geht, wohin sich jemand besonders entwickeln kann oder sogar muss, sind die Laien überfordert. Das bestätigt Hannes Gsellmann, der Management Audits durch externe Dritte für sinnvoller hält als eine 360-Grad-Beurteilung auf einem unternehmensinternen Fragebogen. „Da spielt immer die persönliche Motivation des Beurteilten eine sehr starke Rolle. Messergebnisse können tendenziell rundum verfälscht sein.“ Gsellmann warnt

BEWERTUNGSTOOLS IM ÜBERBLICK

■ Management Audit/Management Appraisals

Das Audit schafft unter anderem Transparenz im Hinblick auf Rolle und Position der Gruppenmitglieder, Feedbackverhalten, Konfliktmanagement, Ablaufprozesse, Entscheidungswege sowie offene und verdeckte interne Regularien.

■ 360-Grad-Feedback

Hier bekommt der Mitarbeiter eine Rückmeldung von unterschiedlichen

Personen. Dabei handelt es sich um eine Einschätzung fachlicher und persönlicher Kompetenzen durch den Vorgesetzten, die Kollegen, evtl. Kunden, strategische Partner, Investoren und den Mitarbeiter selbst.

■ Leadership-Check

Bei diesem Analyseverfahren stehen die Rahmenbedingungen im Unternehmen im Vordergrund. Untersucht wird die Wirksamkeit von Führung in Organisationen.

Thema: VIP Consulting

Autor: Kathrin Gulnerits

auch vor IT-gestützten Persönlichkeitsanalysen, die mitunter als Potenzialanalysen oder Management Audits verkauft werden. „So zeiteffizient und kostensparend die Einsatzmöglichkeiten auch sind. Sie liefern vor allem eines: falsche Ergebnisse.“

Feuern oder Fördern? Ein professionell durchgeführtes Management Audit hingegen ist zeitaufwändig. Kappel: „Wir nehmen die Führungskräfte für ein paar Stunden aus dem Arbeitsprozess. In Summe beschäftigen wir uns ein, zwei Tage mit einer Person.“ Ein Aufwand, der nicht ohne entsprechende Nebengeräusche über die Bühne geht. Denn spätestens, wenn das Wort Audit im Unternehmen fällt, bricht Unruhe aus. Viele haben Angst, dass am Ende des Prozesses nur eine Frage im Raum steht: Feuern oder Fördern?

Joachim Kappel kennt die Sorgen, hält sie aber für unbegründet. „Klar lässt das Audit niemanden kalt. Aber da marschiert sicher

kein Erschiessungskommando auf. Es geht immer nur darum, Führungskräfte besser zu machen.“ Damit die Wogen gar nicht erst hoch gehen, muss im Vorfeld gut kommuniziert werden. „Es muss mit offenen Karten gespielt werden“, sagt Franz Heibel. „Die Führungskräfte müssen wissen, welche Ziele verfolgt werden und was mit den Ergebnissen passiert.“

Apropos Ergebnisse? Gibt es hier grosse Aha-Effekte? „Die Unternehmen haben in der Regel ein recht gutes Gespür für ihre Leute“, sagt Kappel. „Zumindest bei jenen, die schon lange in den eigenen Reihen sitzen.“ Bei Fusionen und Zukäufen - hier kommen Management Audits verstärkt zum Einsatz, um Potenziale zu identifizieren - schaut das anders aus. Einzig die Betroffenen hadern manchmal mit dem Ergebnis. Kappel: „Manche sind enttäuscht, dass sie nicht so ein Star sind, wie sie vielleicht geglaubt haben.“

KATHRIN GULNERITS

kathrin.gulnerits@wirtschaftsblatt.at

Um Sand im Unternehmensgetriebe zu vermeiden, wird den **Führungskräften** mit Hilfe von Potenzialanalysen genauer auf die Finger geschaut