

WAS MICH ZUR MANAGEMENT-DIAGNOSTIK BRACHTE UND WARUM SIE MICH NACH WIE VOR HERAUSFORDERT ¹

Erweiterte Version vom 09.09.2012

„Die größte Erfindung der Neuzeit ist nicht die Glühbirne,
das Telefon oder der Mikroprozessor,
nicht einmal die Relativitätstheorie oder die Quantenphysik.
Es ist vielmehr das moderne industrielle Großunternehmen.
Diese Erfindung hat – mehr als alles andere – einem immer größeren
Teil der Weltbevölkerung ungeahnten Wohlstand gebracht.“

Gary Hamel, 1997; Strategie-Experte

Damit ist einer der Ausgangspunkte benannt für mein Interesse an der psychologischen *Eignungsdiagnostik für den Managementbereich* (die ich 1990 kurzerhand als „Management-Diagnostik“ bezeichnet habe): mein Staunen über das Funktionieren und die Effizienz etlicher Großorganisationen. Der zweite Ausgangspunkt war, dass ich manchmal fasziniert war von der Management- und Führungskraft einzelner Personen – nicht selten Unternehmensgründer oder -lenker ohne besondere Vorbildung (Gymnasium, Studium etc.). Ich fragtemich dann: Was haben diese Menschen an sich bzw. in sich, was andere nicht haben?

Wenn man das wüsste – so die erste naive Idee –, könnte man durch Auswahl idealtypischer Manager den Erfolg wirtschaftlich schwacher Organisationen auf einfache Weise erhöhen. Die Frage ist aber: Sind primär die Manager für den Erfolg verantwortlich, die Umstände oder eher beides in Interaktion? Inzwischen ist man weitgehend der Meinung, dass es die Interaktion beider ist – also nicht nur Merkmale der *Person* eines Managers oder Merkmale der *Situation* seines Tätigkeitsfeldes, sondern vor allem deren gelingendes, nur mäßiges oder gar scheiterndes Zusammenwirken.

Situationsmerkmale sind vielfältiger Art, z.B. Organisationsstrukturen und -abläufe, Qualität der Mitarbeiter, finanzielle und sonstige Ressourcen, Betriebsklima etc., aber auch und nicht zuletzt die Gegebenheiten der diversen relevanten Märkte.

Wenn die Situation günstig ist (z.B. gute Markttendenzen und/ oder hochgradig sich selbst organisierende Mitarbeiter), braucht man bei der Auswahl von Managern nicht besonders

¹ Zuerst erschienen in: Kämmerer, A. & Funke, J. (Hrsg.). (2004). Seelenlandschaften – Streifzüge durch die Psychologie: 98 persönliche Positionen. (S. 130–131). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

kritisch zu sein: die meisten Kandidaten würden das Geschäft mehr recht als schlecht betreiben. Wenn die Situation dagegen schwieriger ist (z.B. rezessive Markttendenzen oder der Weggang schwer ersetzbarer Experten), dann spätestens sind geeignetere Manager vonnöten. Denn so wenig es eine Kunst ist, voran zu kommen, wenn man *mit* dem Wind segelt, so sehr ist es eine Leistung, den Wind von vorn zu überlisten – der alten Weisheit folgend: Es kommt nicht darauf an, von wo der Wind weht, sondern wie man die Segel setzt.

Nachhaltiger Managementenerfolg in einer sich immer schneller und unvorhersehbarer ändernden Wirtschaftswelt mit ihrem ständigen Auf und Ab erfordert heute mehr denn je Geschicklichkeit und Geschwindigkeit in Bezug auf

- die Anpassung an sich ändernde marktliche und technische Bedingungen sowie
- das Ausnutzen nicht immer leicht wahrnehmbarer Chancen.

Und das setzt erst einmal Personmerkmale voraus, d.h. Verhaltensdispositionen und –flexibilitäten, die auch bei großen Bewerberschaften nur begrenzt vorfindbar oder trainierbar sind. Branchen- und funktionsübergreifende Schlüsseldispositionen für Management sind beispielsweise: *Helicopter-View*, *zielorientierte Initiative*, *Überzeugen & Durchsetzen* und *allgemeines Lernpotential* – gar nicht zu erwähnen die diversen Voraussetzungsdispositionen, bei denen allein schon kleine Unterschiede in Ausprägung und Kombination oft große Wirkungen haben.

Indes und wie gesagt: Es gibt kein homogenes Anforderungsprofil für alle Managementjobs. Je nach Unternehmensstrategie, Branche, Ressort/ Funktion, Unternehmensgröße, hierarchischer Position etc. werden unterschiedliche Gewichte der generellen Eignungsdispositionen der Person und zusätzlich spezifische Anforderungen der besonderen Situation eine Rolle spielen. Dies mag ein Beispiel aus der jüngeren Geschichte illustrieren:

„Gandhi's simplicity and saintliness might not have dealt effectively with Hitler's war machine, and Churchill's bombast and epicurean self-indulgence would not have endeared him to the Indian masses“ (Lykken et al., 1992, S.1571).

Geschichte oder Management werden also weder von „great men“ gemacht (personalistische Sicht) noch von "great times" (situationistische Sicht), entscheidend ist vielmehr die individuelle Passung von Person und Situation (interaktionistische Sicht des 'person-job-fit'-Konzepts).

Wenn in den 90er Jahren von (system-)kritischen Psychologen die Beachtung der Manager auch seitens der Management-Diagnostik als unverdiente Glorifizierung ihres Berufsstandes bewertet wurde, so ist das zwar übertrieben, aber doch verständlich. Denn nicht wenige der damaligen Manager sind nur im „Mainstream“ wirtschaftlicher Prosperität gesegelt – ganz abgesehen von manchen kriminellen Aktionen (Täuschung, Nötigung, Betrug etc.). Heute dagegen stehen wir Flauten gegenüber, aber auch kräftigen Winden von vorn, und dazu brauchen wir nicht geschickte Selbstdarsteller, sondern produktive und mitarbeiterorientierte Köpfer als Manager.

Solche Führungstalente valide identifizieren zu helfen ist eine genuine Aufgabe von Management-Diagnostik. Die wird nämlich immer dann besonders relevant, wenn es einen Un-

terschied macht, ob man für eine bestimmte Managementfunktion diese oder jene Person auswählt bzw. für eine bestimmte Person diese oder jene Funktion oder Intervention.

In diesen Fällen müssen geeignete Befunde psychologischer Forschung herangezogen werden, aber das erfordert auch eine gewisse Kunstfertigkeit. Psychodiagnostisches Wissen, und sei es noch so umfangreich, abgesichert und ausdifferenziert, wird nie in nur einfacher Weise, d.h. unmittelbar anwendbar sein (Sarges, 2012). Zur Verdeutlichung sei erwähnt, dass sich auch Ärzte oder Ingenieure nicht allein auf die direkte Anwendung wissenschaftlicher Aussagen beschränken können. Vielmehr kann man in diesen Praxisfeldern wie auch in der Management-Diagnostik nur effektiv handeln, „wenn man wissenschaftliche Kenntnisse in kreativer Weise auswählt, kombiniert und gewichtet, um umfassende Lösungen für konkrete praktische Probleme zu finden“ (Huber, Krapp & Mandl, 1984, S. 29).

LITERATUR

- Hamel, G. (1997). Vorwort. In S. Crainer, *Die ultimative Managementbibliothek* (S. 15). Frankfurt a.M.: Campus.
- Huber, G.L., Krapp, A. & Mandl, H. (1984). Pädagogische Psychologie als handlungsorientierte Wissenschaft. In G.L. Huber, A. Krapp & H. Mandl (Hrsg.) *Pädagogische Psychologie als Grundlage pädagogischen Handelns* (S. 3–58). München: Urban & Schwarzenberg.
- Lykken, D.T., McGue, M., Tellegen, A. & Bouchard, T.J. (1992). Emergenesis. Genetic traits that may not run in families. *American Psychologist*, 47, 1565–1577.
- Sarges, W. (Hrsg.). (2012). *Management-Diagnostik* (4., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage). Göttingen: Hogrefe.