

## Appraisals

# Chefs auf dem Prüfstand

Wenn sie kommt, herrscht Aufruhr. Denn ihr Urteil kann für die Karriere einer Führungskraft entscheidend sein. Seit Jahren schon bewertet Signium Austria Chefin und Top-Headhunterin Mag. Natalie Bairaktaridis die Arbeit von ManagerInnen in renommierten internationalen Unternehmen. In „INSight“ gewährt sie Einblicke in ihr brisantes Handwerk: Worauf kommt es bei Management Appraisals tatsächlich an? Wann schneidet ein Manager innerhalb eines Teams gut ab? Und welche Leistungen beziehungsweise Persönlichkeitsmerkmale punkten heute besonders?



Mag. Natalie Bairaktaridis blickt auf über 15 Jahre Erfahrung im Bereich Executive Search, insbesondere Headhunting, zurück. Als Geschäftsführerin von Signium International in Wien ist sie eine der wenigen Frauen in der Branche. Die 42-jährige ist auf die Besetzung von Top-Positionen (u.a. Aufsichtsräte) spezialisiert.

Ob gefürchtet, geduldet oder gelobt: Management Appraisals sind längst anerkannte und weit verbreitete Instrumente der strategischen Managemententwicklung. Mit ihrer Hilfe kann man Kompetenzen von Führungskräften bewerten, Potenziale ausloten, aber auch eventuelle Schwächen aufdecken. Bisher nahmen Unternehmen vor allem Fusionen oder Expansionen zum Anlass, ihre Führungskräfte durch ein Appraisal beurteilen zu lassen. Auch bei Unternehmenskäufen und -zusammenschlüssen, die oft zu Doppelbesetzungen wichtiger Managementfunktionen führen, können gezielte „Kompetenzanalysen“ die notwendigen Platzierungsentscheidungen erleichtern. Dabei klärt ein externer Berater, wer zum Unternehmen passt, und wer sich in den (neu geschaffenen) Strukturen für welche Funktion eignet. Dazu gehört manchmal auch der Vorschlag, wer gehen sollte.

In jüngerer Zeit lassen Firmen aber auch immer häufiger ihr Management bewerten, um im Zuge von Umstrukturierungen oder quasi im „daily business“ zu erfahren: Wo stehen wir im Vergleich zum Wettbewerb? Haben wir das notwendige ManagerInnen-Potenzial im Haus? Wer macht seinen Job gut, wer erfüllt seine Funktion (nicht) ausreichend und wer ist bereit für den nächsten Schritt auf der Karriereleiter? Fest steht: Beim professionellen Management Appraisal werden Stärken und Schwächen von ManagerInnen gnadenlos unter die Lupe genommen. Das Ergebnis ist oft ernüchternd, aber hilfreich: Aus unserer bisherigen Erfahrung sind nur etwa 50 Prozent der getesteten Manager für ihre Position tatsächlich qualifiziert und geeignet. Man muss allerdings immer berücksichtigen, dass viele Unternehmen ihre „Ziele“ nicht klar genug definieren beziehungsweise diese gar nicht kennen und daher auch nicht wissen, welche Fähigkeiten für sie wichtig sind. Oftmals sind außerdem klassische Fachkräfte zu Führungskräften geworden/berufen worden ohne jemals explizit den Wunsch geäußert zu haben. Geschäftliche Erfolge lassen nicht gleich den Schluss zu, dass man Führungskompetenz besitzt.

Die Erfahrung zeigt aber auch: Management Appraisal ist nicht gleich Management Appraisal. Zunächst gilt es mit dem Kunden genau zu erörtern, was er sich von diesem Verfahren erwartet. Geht es um einzelne Führungskräfte oder um die Potenzialerhebung des

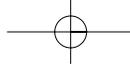
gesamten Teams? In der Regel gibt es in größeren Unternehmen Personalabteilungen, die sich laufend dem Thema Personalentwicklung widmen und entweder intern diese Verfahren anwenden oder sich an externe Berater wenden. Jemanden unabhängigen hinzuziehen, bietet den Vorteil, eine möglichst objektive Darstellung der Gegebenheiten und Chancen zu erhalten.

### TESTVERFAHREN UND „CASE STUDIES“

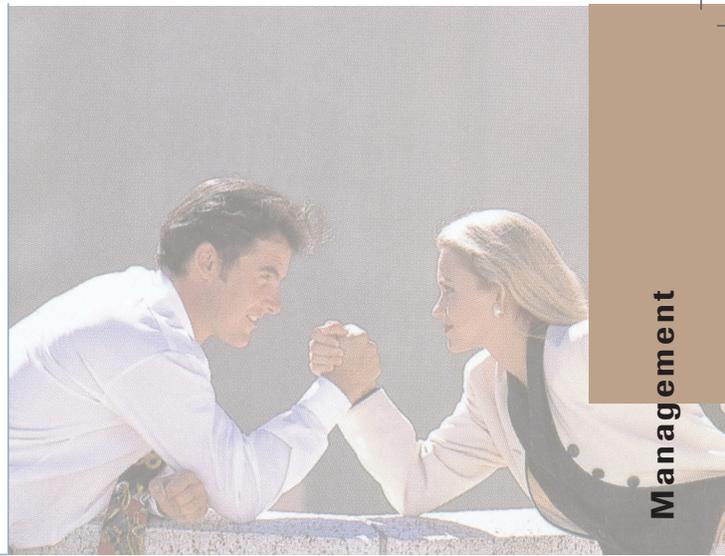
Auch wenn Management Appraisals immer wieder für Aufsehen sorgen – erfolgreiche ManagerInnen sind es heute gewohnt, dass ihre Arbeit stetig unter die Lupe genommen wird, um zu prüfen, ob sie ihren Job gut machen. Dennoch ist es für niemanden besonders angenehm, „getestet“ zu werden. Daher gilt es hier, eine höchst mögliche Transparenz walten zu lassen. Die Vorabinformation an das Team oder die Führungskraft in Form eines Kick off Meetings ist unabdingbar, nur so kann man die Kooperation und Zusammenarbeit stärken.

Viele Beratungsunternehmen bieten hierfür reine „Testverfahren“ an. Die Praxis hat aber mehrfach gezeigt, dass dies allein nicht aussagekräftig genug ist. Ich bevorzuge es, den Kunden ein Package anzubieten, wo neben einer Testung auch gezielte „case studies“, sprich Situationen aus dem Business Alltag, mit der Führungskraft simuliert werden. Dabei ist dann deutlich ablesbar, wie die jeweilige Person in unterschiedlichen Situationen im Berufsalltag agiert und reagiert.

Deutlich mehr als in der Vergangenheit steht dabei heute nicht bloß die Abstimmung des fachlichen Know-how im Vordergrund, sondern vor allem die soziale Kompetenz einer Führungskraft. Denn gerade in Zeiten von raschen Veränderungen am Markt und häufigen Change Management Prozessen ist es ein wichtiger Indikator, um zu wissen, wie ManagerInnen mit schwierigen oder scheinbar aussichtslosen Situationen oder Risiken umgehen. Für den Berater ist es jedenfalls wichtig zu betonen, dass er/sie zwar im Auftrag des Kunden arbeitet, dass jedoch alle ein gemeinsames Ziel verfolgen – mit dem klaren Vorteil, dass man auf diese Weise die Chance bekommt, mehr



EIN GUTER MANAGER KENNT SEINE STÄRKEN  
UND SCHWÄCHEN SEHR GENAU UND  
VERSTEHT ES, DIESE IM TEAM  
AUSZUBALANCIEREN



über sein Potenzial beziehungsweise seinen idealen Einsatzbereich zu erfahren.

#### TÜCKEN UND CHANCEN

Am schwersten tun sich in der Praxis Unternehmer, die zwar aufgrund ihrer guten Fachkenntnisse Karriere gemacht haben, jedoch wenig Erfahrung im Bereich Führung mitbringen. Sie gehen davon aus, dass allein ihr Geschäftserfolg ihre Führungskompetenz bestätigt. Aus unserer Erfahrung ist es aber sehr wichtig, im Zuge von M&A Deals, Due Dilligence Prozessen und Nachfolgeregelungen Potenzialanalysen durchzuführen, um später vor unangenehmen Überraschungen gefeit zu sein. Ein Beispiel: Gerade bei Nachfolgeregelungen haben Väter oft übersteigerte Vorstellungen. Einer unserer Kunden etwa wollte um jeden Preis seinen Sohn dazu bringen, als Nachfolger in die Firma einzusteigen. Die Potenzialanalyse brachte klar hervor, dass dieser in vieler Hinsicht den Anforderungen zwar entsprach, jedoch keine Führungskraft war. Man beschloss also, einen externen Geschäftsführer zu rekrutieren. Heute ist das Unternehmen übergeben, und der Sohn sowie der Geschäftsführer bilden mittlerweile ein perfekt eingespieltes Team.

Wir haben aber auch Führungskräfte erlebt, die aufgrund ihrer Potenzialanalyse das Fachgebiet gewechselt und sich beruflich komplett neu orientiert haben. Der Hintergrund ist oft ähnlich: Viele ManagerInnen sind es gewohnt, dem Erfolgsdrill zu entsprechen und haben es verlernt, auf ihre Fähigkeiten zu vertrauen. Oftmals bringen solche Analysen dann unerwartete Potenziale ans Tageslicht – worauf hin viele einen Neuanfang wagen.

#### SELBSTERKENNTNIS BRINGT ERFOLG

Einen guten Manager zeichnet insbesondere aus, dass er seine Stärken und Schwächen sehr genau kennt und diese im Team auszubalancieren versteht. Nur ein stark reflektierter Mensch kann erfolgreich seine Mitarbeiter führen und Menschen für neue Ideen gewinnen. Für eine Führungskraft ist es überdies besonders wichtig, dass sie zum Team passt. Das heißt: Es kann noch so ein Top-Manager falsch am Platz beziehungsweise

erfolglos sein, wenn er nicht zur gewünschten Firmenkultur passt. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, sich selbst treu zu bleiben. Authentische Manager verfügen nicht nur über ein hohes Maß an Selbstreflexion, sondern sind ebenso bereit, sich ständig verändernden Bedingungen anzupassen. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten müssen sie ein Vorbild für ihre MitarbeiterInnen sein. Und: Sie müssen ihr Team durch schwierige Zeiten lotsen können, jeden Einzelnen zum Durchhalten motivieren ohne dabei das Ziel aus den Augen zu verlieren – keine leichte Aufgabe. Mitunter heißt es auch noch, fleißiger zu sein als die MitarbeiterInnen selbst, das spornt das Team zusätzlich an.

#### MESSBARE LEISTUNGSFÄHIGKEIT

Im Zuge der Messung der individuellen Leistungsfähigkeit werden einerseits konkret die in der Vergangenheit nachweisbaren Erfolge aufgezeigt und analysiert. Andererseits werden genau definierte Ziele wie Umsatz oder die Entwicklung des Teams dazu herangezogen. In den angewandten „case studies“ ist überdies sehr gut ersichtlich, wie leistungsfähig, stressresistent, kreativ oder strategisch überlegt ein Manager ist und welchen Beitrag er/sie für das Unternehmen leisten kann.

Diese Leistungsbeurteilung beziehungsweise Erhebung des Management Potenzials ist aber nur dann sinnvoll, wenn die Ergebnisse anschließend auch in die Business Pläne und Unternehmensziele eingearbeitet werden. In vielen Branchen, vor allem im Dienstleistungsbereich, wo ein sehr personenbezogenes Business vorherrscht, ist es auch häufig unabdingbar, schon im Vorfeld einer Positionsbesetzung zu wissen, ob diese Führungskraft der Aufgabe überhaupt gerecht werden kann. Aus diesem Grund werden daher bereits im Zuge des Manager-Auswahlverfahrens solche Analysen durchgeführt. Viele Unternehmen, die ihre Suche und Auswahl der Kandidaten mit unserer Unterstützung vornehmen, lassen diese Shortlist-KandidatInnen dann sogar nochmals von einem anderen Beratungsunternehmen einer Potentialanalyse unterziehen. Dies macht nicht zuletzt deutlich, wie sehr Betriebe mittlerweile darauf achten müssen, keine falschen Personalentscheidungen zu treffen.

