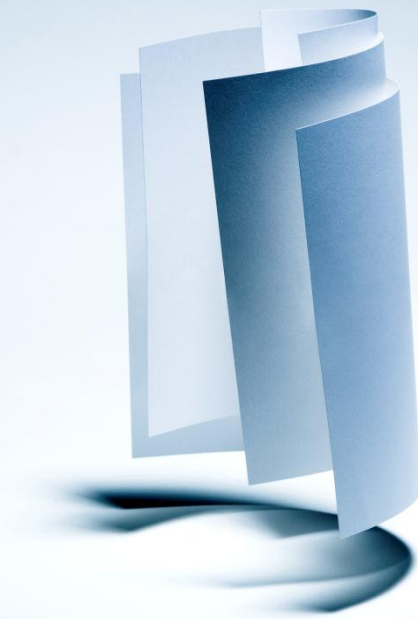


SONDERDRUCK



Thema: „Treffsicherheit“ von Business Reviews

„Treffsicherheit“ unserer Business Reviews: Erfolg zuverlässig prognostizieren!

Thema: „Treffsicherheit“ von Business Reviews

In einem früheren Beitrag haben wir über die Verbreitung von Management Audits in den letzten Jahren berichtet und mit der Kritik an der gängigen Praxis unseren eigenen Ansatz dargestellt („Business Review statt Management Audit“). Die Prognosefähigkeit dieses Ansatzes, die „Treffsicherheit“ unserer Business Reviews, stellen wir hier im Rahmen einer Längsschnittstudie unter Beweis.

Was „können“ Management Audits?

Wann immer über die Vorhersagefähigkeit („prädiaktive Validität“) diagnostischer Instrumente geschrieben wird, darf sie nicht fehlen: die „Mutter“ aller Studien, die „Management Progress Study“ des amerikanischen Kommunikationsunternehmens AT&T aus den fünfziger Jahren (vgl. stellvertretend Norton 1977). In dieser Studie wurden 422 interne Führungsnachwuchskräfte im Rahmen von Assessment Center hinsichtlich ihres Potenzials beurteilt, ob sie innerhalb der nächsten 10 Jahre in die mittlere Management-Ebene aufsteigen würden. Nach 8 Jahren zeigte sich, dass für 64% der Kandidaten eine Karriere richtig vorhergesagt wurde, während nur 32% der als nicht geeignet befundenen Kandidaten erfolgreich waren. Seitdem werden diese Ergebnisse als Beleg für die „prognostische Validität“ von AC verwendet.

Gibt es Ähnliches für den Ansatz des Management Audit? Interessanterweise nicht. Es wird viel geschrieben zum Thema Management Audit und in Form von „Case Studies“ wird von erfolgreich durchgeführten Audits, ihrem Nutzen und den positiven Effekten berichtet – indes: es fehlt an Untersuchungen, an „harten“ Fakten, ähnlich der Management Progress Study.

Im Folgenden berichten wir über die Erfahrungen mit unserem Ansatz des „Business Review“ und untermauern anhand zweier Studien die Prognosefähigkeit dieses Ansatzes.

Kennzeichen unserer Business Reviews

Für eine ausführliche Darstellung verweisen wir auf eine unserer früheren Publikationen („Business Review statt Management Audit“).

Im Kern des Business Reviews steht die Erörterung einer konkreten, aus dem tatsächlichen Arbeitsumfeld des Gesprächspartners entnommenen, realen Aufgabenstellung – dies kann bspw. bei einem Projektmanager die Planung, Budgetierung und Strukturierung eines konkreten Projektes sein oder bei einem Geschäftsfeld-Leiter eine Geschäftspräsentation, in der alle relevanten Daten und Fakten zur Entwicklung des Verantwortungsbereiches aufbereitet und Aussagen zur strategischen Position getätigt werden müssen. In einer zwei- bis dreistündigen „Disputation“ wird mit dem Kandidaten über die Aufgabenstellung diskutiert, also mit starkem fachlichen Fokus und entlang der vom Auftraggeber zugrunde gelegten Kriterien (also bspw. „Zukunftsgerichtetheit der Geschäftsausrichtung“, „Strukturiertheit des Führungskonzeptes“ oder der „Personal Impact“ etc.).

Ergänzend – je nach konkreter diagnostischer Auftragslage und/oder spezifischem Kundenwunsch – kann dieses Kernstück eines Business Review um Elemente wie einem Test (Persönlichkeitstest, Test zur Erfassung der Planungskompetenz) oder einer Dialogsituation erweitert werden.

Zur „Treffsicherheit“ der Business Reviews

Wir haben in den letzten Jahren eine Vielzahl von Business Reviews durchgeführt; in der Regel gibt es dabei selten Gelegenheit, die Resultate zu evaluieren, d.h. empirisch zu überprüfen, ob und inwieweit die eignungsdiagnostischen Aussagen auch tatsächlich eingetroffen sind. Wir hatten in zwei Fällen die Chance, dies tun zu können.

Studie 1: „Bewährung von Führungskräften in der neuen Position“

Im Rahmen eines insgesamt zweijährigen Auswahlprozesses zur Besetzung von 39 Abteilungsleiter-Positionen bei einem sehr großen Callcenter-Betreiber nahmen 61 durch einen Vorselektionsprozess ausgewählte interne Kandidaten (die bereits eine Teamleiter-Funktion inne hatten) sowie externe Bewerber (Team- oder Abteilungsleiter von Mitbewerbern) an fünfständigen Business Reviews teil. 57% der Bewerber waren männlich, 43% weiblich, das Durchschnittsalter der Gesamtgruppe betrug 40,4 Jahre (Männer: 42,4 Jahre, Frauen: 37,8 Jahre). Verfahrensbestandteile: ein multimodal aufgebautes Interview, eine spezifische, reale Planungsaufgabe, eine Dialogsituation sowie zwei Testverfahren zur Erfassung der analytischen Fähigkeiten.

Die Planungsaufgabe („Arbeitsprobe“) bestand aus einer konkreten Aufgabenstellung aus dem Handlungsspektrum eines Callcenter-Abteilungsleiters: Planung

Thema: „Treffsicherheit“ von Business Reviews

eines neuen „Outbound“-Projektes (aktive Kundenkontakierung), parallel zum bestehenden „Inbound“-Projekt (Kunden rufen das Service Center an). Assessoren waren jeweils ein Berater sowie ein Manager (Standortleiter) des Unternehmens, als fachlicher Beurteiler. Das Ergebnis eines Business Review mündete jeweils in eine „Empfehlung zur Übernahme der Zielfunktion“, einer „eingeschränkten Empfehlung“ (gestützte Hinführung auf die Zielfunktion innerhalb Jahresfrist) oder „keine Empfehlung“. Dadurch, dass die Kandidaten von den einzelnen Niederlassungen nominiert worden waren und die Begutachtung zentral erfolgte, hatte die Eignungsaussage auch tatsächlich einen Empfehlungscharakter, d.h. die Niederlassungen konnten nach Vorlage des Ergebnisses autonom über die Positionsbesetzung entscheiden – also der Empfehlung folgend oder auch nicht. Dies führte zu folgender Situation:

- > 45% der Kandidaten mit einer „Empfehlung“, aber nur 38% „ohne Empfehlung“ wurden *nicht* auf die Zielfunktion berufen
- > 50% der Kandidaten „ohne Empfehlung“ wurden gleichwohl auf die Zielfunktion berufen (da es sich ausnahmslos um „interne“ Bewerber handelte, liegt die Vermutung nahe, dass dieser Entscheidung „politische“ Überlegungen zugrunde lagen)

Wir hatten die Gelegenheit, im Rahmen eines Evaluationsprojektes der Frage nachgehen zu können, ob und inwieweit sich die damaligen Kandidaten (nach mindestens 12 Monaten in der neuen Funktion) „bewährt“ haben. Hierzu bewerteten die vorgesetzten Manager (Standortleiter) der Funktionsinhaber diese an Hand eines strukturierten Bewertungsbogen (Kriterien: Zielerreichung, also „harte“ Daten sowie Ratings zu Leistungsmotivation, Initiative, Planungs-/Organisationsfähigkeit und Führungskompetenz).

38 Kandidaten wurden bewertet; ein Kandidat, dem eine „bedingte Empfehlung“ zugesprochen worden war, hatte das Unternehmen zwischenzeitlich verlassen. Die Einzelbewertungen wurden zu drei (qualitativen) Bewertungsklassen verdichtet: „voll bewährt“, „noch nicht ganz bewährt“ und „nicht bewährt“; die nachstehende Abbildung verdeutlicht die Ergebnisse dieser Validierung (alle Angaben in %, Spaltenweise Lesart).

Abb. 1

		Empfehlung		
		ja	bedingt	nein
Bewährung	ja	84	17	0
	noch nicht	8	67	15
	nein	8	16	85

Demnach haben sich nahezu alle Kandidaten, die seinerzeit eine Empfehlung zugesprochen bekamen, auch tatsächlich bewährt (84%), während sich keiner der Kandidaten, denen „keine Empfehlung“ ausgesprochen wurde, nach Bewertung durch ihre Vorgesetzten entsprechend bewährt hat (85%; 15% konnten sich „noch nicht“ bewähren). Die meisten der „bedingt Empfohlenen“ (67%) befinden sich noch in der „Warteschleife“ – sie hatten sich „noch nicht“ bewährt. Berechnet man nun den Zusammenhang zwischen dem Grad der Empfehlung und der Bewährung, so ergibt sich ein Korrelationskoeffizient von $r=.697$ - das ist eine sehr hohe „Treffgenauigkeit“, also „Vorhersageleistung“ („prognostische Validität“) der eignungsdiagnostischen Aussage. Zur Einordnung dieser Kennziffer hilft der in Abbildung 2 dargestellte Vergleich der Validitäten eignungsdiagnostischer Verfahren zur Vorhersage von Berufserfolg, wonach „konventionelle“ Assessment Cen-

ter einen (durchschnittlichen) Wert von $r=.37$ erreichen!

Abb. 2

Prädiktor	Validität
Arbeitsproben	.54
all. kognitive Fähigkeiten	.51
strukturiertes Einstellungsinterview	.51
Probezeit	.44
unstrukturiertes Einstellungsinterview	.38
Assessment Center	.37
Biografische Daten	.35

Am besten „schneiden“ nach dieser Analyse (Schmidt/Hunter 1998) Arbeitsproben (wie bspw. die in Studie 2 dargestellte „Ärzte-Selektion“) und Tests zur Erfassung allgemeiner kognitiver Fähigkeiten (z.B. Intelligenztests) ab.

Studie 2: Leistungsoptimierung im Pharma-Außendienst

In der Vertriebsorganisation eines großen Pharma-Konzerns nahmen 94 Außendienstmitarbeiter einer Vertriebslinie an einem Projekt zur Überprüfung der erfolgskritischen Faktoren wie Gebietspotenzial, Dauer im Gebiet, Beratungs- und Vertriebskompetenz/Persönlichkeitsmerkmale und ihrer wechselseitigen Wirkung teil. 74% der Zielgruppe waren männlich, 26% weiblich; Altersangaben konnten nicht erhoben werden, dafür die Dauer im Gebiet, die im Mittel 9 Jahre betrug, mit einer deutlichen Zweigipfligkeit: 35% der Teilnehmer waren weniger als 3 Jahren in ihren Gebieten, 26% hingegen mehr als 10 Jahre.

Methodisch wurden jeweils dreieinhalbstündige Business Reviews durchgeführt, die – neben einem halbstrukturierten biografischen

Thema: „Treffsicherheit“ von Business Reviews

Interview – eine Fachaufgabe und ein Fragebogen zur Erfassung des „Verhalten in Beratungs- und Vertriebsituationen“ eingesetzt. In der Fachaufgabe hatten die Außendienstmitarbeiter die Aufgabe, im Vorfeld der Reviews anhand realen Zahlenmaterials und definierten Vorgaben für ein anonymisiertes Vertriebsgebiet eine Ärzteselektion vorzunehmen – eine Aufgabe, die der tatsächlichen Anforderung an Pharma-Berater entspricht. Ihre Ergebnisse präsentierten die Teilnehmer dann im Rahmen der Business Reviews; die Ausführungen wurden durch den unternehmens-internen Assessor, einem Regionalverkaufsleiter, beurteilt und diskutiert. Die Gesamt-„Leistung“ im Business Review wurde zu einem „Beratungs- und Vertriebskompetenz-Index (BVKI)“ zusammengefasst. Die Performance der Mitarbeiter in den letzten beiden Jahren wurde anhand zweier Parameter erfasst: der individuellen Zielerreichung (mit Größen wie beispielsweise Kontakt-Effektivität und Zeitmanagement) und der Umsatzleistung im Betreuungsgebiet.

Ergebnisse: zwischen dem BVKI und der Umsatzleistung fanden wir einen signifikanten Zusammenhang von $r=.44$ (Abb. 3) – dies entspricht in etwa der „Vorhersage-Qualität“ einer Probezeit, s. Abb. 2).

Abb. 3

	Leistungsparameter	
	Umsatzleistung	Zielerreichung
BVKI	.438	.279
Dauer im Gebiet	.428	.488

Zu erkennen ist auch der deutliche Einfluss der Verweildauer im Vertriebsgebiet und den Leistungspara-

rametern, was nicht wirklich überraschend ist, da Berufserfahrung (hier hilfsweise Dauer im Gebiet) bekanntermaßen in verkaufsorientierten Berufen als zuverlässige Vorhersagegröße für Berufserfolg gilt (vgl. hierzu stellvertretend: Riemann/Schumacher 1996 oder Moser/Galais 2007).

Allerdings kann dieser starke Zusammenhang auch die tatsächliche, die „wahre“ Beziehung zwischen dem BVKI und den Leistungsparametern überlagern. Wenn man diesen Effekt statistisch „herausrechnet“, erhöht sich die Vorhersageleistung unseres Business Reviews auf die Umsatzleistung von $r=.44$ deutlich auf $r=.69$ und auf die Zielerreichung von $r=.28$ ebenfalls deutlich auf $r=.55$.

Zusammenfassung

Bei der Anwendung eignungsdiagnostischer Instrumente in der Praxis sind letztlich zwei Dinge maßgebend: zum einen die grundsätzliche Akzeptanz der zum Einsatz kommenden Verfahren, die sogenannte „soziale Validität“, und die ist, wie wir in mehreren Studien zeigen konnten, beim Ansatz der Business Reviews gegeben (vgl. hierzu die Berichterstattung in einer früheren Publikation: „Akzeptanz von Business Reviews – vom fairen Umgang mit Kandidaten“). Hingegen leiden Intelligenztests, obwohl auch sie eine hohe Prognosegüte haben (Hülshager/Maier 2008), aus unterschiedlichen Gründen in der betrieblichen Realität an erheblicher Akzeptanz (vgl. hierzu auch die Ausführungen in einen unserer früheren Beiträge: „Erfassung von Planungs- und Problemlösungskompetenz“). Zum anderen ist die Prognosegüte der eingesetzten In-

strumente, also die zuverlässige Vorhersage von Eignung oder nicht-Eignung, von entscheidender Bedeutung. Und hier konnten wir im Rahmen der beiden vorgestellten Studien eindrucksvoll unter Beweis stellen, dass unser Modell der Business Review eine exzellente prognostische Validität aufweist.

Literatur

Hülshager, U.R./Maier, G.W.: *Persönlichkeitseigenschaften, Intelligenz und Erfolg im Beruf*; *Psychologische Rundschau*, 59, 2008, S. 108-122

Moser, K./Galais, N.: *Self-Monitoring and Job Performance: The moderating role of tenure*; *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 2007, S. 83-93

Norton, S.D.: *The Empirical and Content Validity of Assessment Centers vs. Traditional Methods for Predicting Managerial Success*; *The Academy of Management Review*, 3, 1977, S. 442-453

Riemann, R./Schumacher, F.J.: *Zur Validität der Deutschen Personality Research Form: Vorhersage des Verkaufserfolgs von Außendienstmitarbeitern*; *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 17, 1996, S. 4-13

Schmidt, F.L./Hunter, J.E.: *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings*; *Psychological Bulletin*, Vol. 124(2), 1998, S. 262-274

Autor

Mario Lukié,
Managing Partner
managerberater, Köln

Kontakt:

mario.lukie@manager-berater.com

Dieser Artikel wurde verfasst von:



Mario Lukié
- Managing Partner -

Für Sie das Beste!

Wir verstehen Ihr Geschäft!

managerberater steht für die leidenschaftliche und hochqualifizierte Beratung von Organisationen und Führungskräften auf allen Ebenen. Wir bauen auf einen langjährigen Erfahrungshintergrund und eine ausgewiesene Expertise in der Logistikbranche.

Wir arbeiten lösungsorientiert!

Mit dem besonderen Beratungsansatz - Für Sie das Beste - entwerfen wir für Ihr Unternehmen passgenaue Lösungen: Den Erfolg dieses Ansatzes bestätigen Kunden, die auf unser gemeinsames Know-how vertrauen. Fachexpertise, Professionalität und persönliche Führungserfahrung in der Wirtschaft sind die Bausteine, aus denen wir Mehrwerte für unsere Kunden schaffen.

Wir entwickeln Vorsprung!

- Mit unseren Methoden aus **Potenzialanalysen, Personalentwicklung, Projektmanagement** und **Prozessberatung** liefern wir Ihnen das Handwerkzeug, um Ihre Ressourcen optimal und effizient einzusetzen.
- Wir unterstützen Sie kompetent und zuverlässig in allen Phasen von **Veränderungsprozessen**.

Sollten Sie nähere Informationen zu uns und unserem Leistungsportfolio wünschen, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme. Gern stehen wir Ihnen für ein vertiefendes Gespräch zur Verfügung!