

Der Praxisbezug ist sehr hoch und bleibt immer wieder am Selbst des Lesers orientiert. Die angefügte Literaturliste und weiterführende Literaturempfehlungen beschränken sich auf insgesamt 17 Bücher, die zwischen den 60er- und 90er-Jahren publiziert worden sind.

Das aufbauende Übungsprogramm zur Beschäftigung mit der eigenen Stimme und Stimmlage ist in der Praxis täglich für eine Stunde lang gedacht und einem Leserkreis empfohlen, der sich mit Schauspiel, Stimm- und Sprechlehre beschäftigt.

Für Sie gelesen von  
**Ulrike Richter**  
Linz a. d. Donau

Lackner, Alfred

## Praxisbuch Managementdiagnostik

2012, Verlag Schäffer-Poeschel  
ISBN: 978-3791031255, 299 Seiten, EUR 49,95

Das Buch gliedert sich in zwei Teile. Im ersten Teil werden die inhaltlichen Grundlagen der Managementdiagnostik wie Führungskontexte, Anforderungen, Kompetenzmodelle, Karriereentwicklung, Führungskultur, diagnostische Instrumente und auch Unternehmensentwicklung erörtert. Der zweite Teil beinhaltet die Praxis. Anhand von acht Fallbeispielen wird die Anwendung der sieben wichtigsten Verfahren der Managementdiagnostik vorgestellt.

Zum inhaltlichen Teil: Die Anforderungen an Führungskräfte und Manager sind ständig im Steigen begriffen. Standen früher das Expertenwissen und die Aufgabenkompetenz im Vordergrund, geht es heute immer stärker um die soziale Kompetenz und die „persönliche Substanz“. Mit dem Wiener Kompetenzmodell wird ein Ordnungsschema vorgestellt, das die relevanten Anforderungsbereiche „sauber“ voneinander trennt und gleichzeitig die Wechselwirkungen zwischen den Anforderungsbereichen sichtbar und verständlich macht. Besondere Bedeutung kommt der Unterscheidung von Potenzial, Kompetenz und Performance zu. Hier werden psychologisch fundiert und in einer auch für Laien verständlichen Sprache die verschiedenen Messebenen der Managementdiagnostik dargestellt. Das Wiener Management Grid behandelt die „Evolution einer Führungskraft“ und bringt die unterschiedlichen Wirkungsstätten von Führungskräften und Manager innerhalb der Unternehmenshierarchie mit den dafür notwendigen Anforderungen in Verbindung. Mit Hilfe des Wiener Management Grids sieht man auf einen Blick, für welche Hi-

erarchiestufen die vorhandene Kompetenzausstattung ausreicht bzw. für welche Führungskontexte noch Potenzial vorhanden ist. Das Modell ist schlüssig aufgebaut und scheint einfach in der Anwendung zu sein.

Ein Kapitel umfasst die Behandlung der diagnostischen Instrumente. Generell wird zwischen Instrumenten und Verfahren (die sich aus Instrumenten zusammensetzen) unterschieden. Die gängigen Instrumente wie Persönlichkeitstest, Interview, Hearing usw. werden, eher knapp gehalten, vorgestellt. Im zweiten Teil des Buchs, im Rahmen der Praxisbeispiele, geht der Autor detailliert auf die inhaltliche Ausgestaltung der Instrumente ein. Dort sind beispielsweise Auszüge einer biographischen Analyse abgedruckt. Der letzte Teil behandelt die Einbettung der Managementdiagnostik in die Unternehmenskultur bzw. den Beitrag der Managementdiagnostik für die Unternehmensentwicklung. Hier bringt der Autor eine in diagnostischen Büchern üblicherweise fehlende Perspektive ein und zeigt auf, dass Managementdiagnostik immer in einem Spannungsfeld von unterschiedlichen Interessen stattfindet und vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie gesehen werden sollte, ja mehr noch, gesehen werden muss.

Zum Praxisteil: Die Verfahren Development-Center, Assessment-Center, 360°-Feedback, Führungskräftefeedback, Management-Audit und Teamanalyse werden mit je einem Praxisbeispiel illustriert, das Verfahren Potenzialanalyse mit zwei Praxisbeispielen. Der Praxisteil ist in die Kapitel potenzialorientierte, kompetenzorientierte und performanceorientierte Managementdiagnostik unterteilt. Die Praxisbeispiele werden mit folgender Struktur behandelt: Erstgespräch und Angebotserstellung, Angebotspräsentation, Konzeptionsphase, Beschreibung des Verfahrens (Instrumente und Ablauf) und Evaluierung. Die Darstellungen sind sehr ausführlich gehalten. Hilfreich erscheinen die Kommentare des Autors auf der Metaebene. Die in Unterkapitel angesiedelten „Überlegungen des Beraters“ lassen die Perspektive des Beraters einnehmen und unterstützen das Verständnis in Bezug auf „warum ein bestimmtes Vorgehen gewählt wurde bzw. ein anderes nicht gewählt wurde“.

Für Sie gelesen von  
**Moluksadat Homayouni**  
Wien