

Sinn und Unsinn bei der Auswahl von Führungskräften: Ein kritischer Blick auf Instrumente und Vorgehensweise

2

Markus Bühner

Inhaltsverzeichnis

2.1	Marktplatz der Merkwürdigkeiten: Anwendung und Auswahl von Methoden der Personalauswahl	18
2.2	Kompetenzmodelle als Ersatz für Anforderungsanalysen und deren negative Konsequenzen für die Unternehmenskultur	19
2.3	Gute Methoden mit schlechtem Ruf und schlechte Methoden mit gutem Ruf: Leistungs- und Persönlichkeitstests in der Führungskräfteauswahl	19
2.4	Wir brauchen Persönlichkeiten als Führungskräfte, am besten Typen, die auch noch emotional intelligent sind	21
2.5	Die Anwendung von Assessment-Centern: Viel Geld für nichts?	24
2.6	Das Interview und das Handicap beim Golf als Gretchenfrage	26
2.7	Fairness im Auswahlprozess	27
2.8	Eigentlich will man gar nicht wissen, wie es wirklich ist...	28
2.9	Konkrete Maßnahmen und Fazit	28
	Literatur	29

Zusammenfassung

In den meisten Unternehmen fehlen Strategien für die Personalauswahl und Personalentwicklung von Führungskräften. Als Grund wird häufig angeführt, dass sich das wirtschaftliche Umfeld von Unternehmen aufgrund der Globalisierung so schnell wandeln würde, dass es gar nicht sinnvoll wäre, eine Strategie zu verfolgen (vgl. Döring, 2008) [10]. Unternehmen schaffen es jedoch in den meisten Fällen vorbildlich, wirtschaftliche Ziele stringent zu verfolgen und sich an jede noch so schwierige globale Situation

Prof. Dr. M. Bühner (✉)
Lehrstuhl für Psychologische Methodenlehre und Diagnostik, Ludwig-Maximilians-Universität München, München, Deutschland
E-Mail: buehner@lmu.de

anzupassen. Bei der Einstellung von Führungskräften fehlen hingegen oft der Wille und die Motivation für klare Ziele und Visionen. Dabei ist die Wunschliste hier lang: Führungskräfte sollen visionär denken, ihre Mitarbeiter motivieren, Entscheidungen treffen, Lösungen finden, dem Unternehmen loyal gegenüberstehen, kreativ, kommunikativ und überzeugend sein. Gegeben dieser Tatsache verwundert es, dass die Verfahren, die zur Auswahl von Führungskräften verwendet werden, diesen Ansprüchen nicht ansatzweise gerecht werden.

Personalauswahl und vor allem Personalentwicklung hat viele Facetten. In diesem Beitrag soll vor allem die Qualität der Instrumente und die Prozesskomponenten in Personalverfahren betrachtet werden und Hinweise zur Optimierung der Methodenauswahl gegeben werden. In manchen Bereichen werden auch kurz Personalentwicklungsaspekte beleuchtet, insofern dies thematisch passt.

2.1 Marktplatz der Merkwürdigkeiten: Anwendung und Auswahl von Methoden der Personalauswahl

Während in vielen Unternehmen Auszubildende alle Segnungen der psychologischen Testdiagnostik über sich ergehen lassen müssen, um schließlich einen Ausbildungsplatz zu ergattern, werden Führungskräfte beim Mittagessen oder durch ein unstrukturiertes Interview ausgewählt, durch „Vitamin B“ in ihre Position gebracht oder schlicht eingestellt, weil sie von einem vermeintlichen Topunternehmen kommen. Selbst wenn ein Unternehmen für die Führungskräfteauswahl tatsächlich ein Auswahlverfahren durchführt, beschränkt man sich häufig auf diverse fragliche Instrumente: unstrukturierte Interviews mit teils hanebüchenen Fragen (so z. B. nach der Religionsnote in der Grundschule oder den Wertvorstellungen der Eltern), sogenannte „Persönlichkeitstests“ mit fraglicher oder fehlender Validität bzw. Gültigkeit für den angestrebten Testzweck und Assessment-Center, die von irgendeiner Unternehmensberatung schon an viele Unternehmen in derselben oder einer ähnlichen Form verkauft worden sind. Bei der Beschreibung der Verhaltensanker im Kompetenzmodell wurde dort tüchtig der Worthülsengenerator angeworfen, sodass nahezu jedes Verhalten unter diese Verhaltensanker fallen kann. Dabei ist bekannt, dass solche Auswahlverfahren gar nicht oder nur unter bestimmten Bedingungen (z. B. wenn sich zufällig sehr viele geeignete Führungskräfte beworben haben) nützlich für eine gute Personalauswahl sind.

Ziel der strategischen Personalauswahl sollte die Gewinnung von Führungskräften mit Fähigkeiten und Qualifikationen sein, die die aktuellen und zukünftigen Anforderungen des Unternehmens erfüllen, beispielsweise zu den anstehenden Projekten oder Unternehmensphasen (z. B. Change) passen. Nun kann man argumentieren, dass ein solcher Prozess nicht sinnvoll zu gestalten ist, wenn eine Strategie des Unternehmens – und somit das genaue Wissen über künftige Anforderungen – fehlt. Das gilt jedoch nur zum Teil. Selbst wenn eine Strategie der Unternehmensführung fehlt, kann sich ein Unternehmen für die Zukunft rüsten und Personen sinnvoll und strategisch auswählen. Dabei ist zu beachten,

dass Fähigkeiten und Eigenschaften, z. B. Intelligenz sowie Persönlichkeitseigenschaften, stabil und dass Fertigkeiten sowie Wissen entwickelbar sind. Über die Zeit stabile Fähigkeiten und Eigenschaften können durch Training nur schwer verändert werden, sind aber für den kurz- und langfristigen beruflichen Erfolg wichtig und sollten daher in der Auswahl berücksichtigt werden. Grundvoraussetzung ist, dass diese Auswahl mit validen Instrumenten durchgeführt wird und der Auswahlprozess für die Führungskräfte transparent abläuft. Hier sei noch erwähnt, dass häufig auch von Kompetenzen im Zusammenhang mit beruflichen Anforderungen gesprochen wird. Die Schwierigkeit an diesen besteht darin, dass Kompetenzen von verschiedenen Personen relativ unterschiedlich definiert werden, teilweise auch so, dass sie nicht mehr oder nur schwer gemessen werden können.

2.2 Kompetenzmodelle als Ersatz für Anforderungsanalysen und deren negative Konsequenzen für die Unternehmenskultur

Am Beginn einer Einstellung steht die Arbeits- und Anforderungsanalyse für die spezifische zu besetzende Stelle. Sie stellt sicher, dass die notwendigen Qualifikationen und Fähigkeiten vorliegen, um mit hoher Wahrscheinlichkeit im Job zu bestehen. Die vorherrschende Idee in vielen Unternehmen ist hingegen, dass es ein einziges Kompetenzmodell für alle Berufe in einem Unternehmen gibt, das sich lediglich in der Profilhöhe bzw. im Ausprägungsgrad unterscheidet. In der Wissenschaft ist bekannt, dass diese Idee nicht funktioniert. In nahezu allen Publikationen zur Effektivität von Auswahlverfahren wird darüber hinaus darauf hingewiesen, dass ein Methodenmix von Auswahlverfahren – verglichen mit dem Einsatz einzelner Methoden – am besten funktioniert. Dieser Methodenmix ist meist konfundiert mit der Messung bestimmter Kompetenzen (besser Fertigkeiten) oder Fähigkeiten. So werden meistens soziale Fertigkeiten mit Assessment-Center-Übungen erfasst, die Fähigkeit zum schlussfolgernden Denken mit einem Intelligenztest, Persönlichkeitseigenschaften mit einem Persönlichkeitstest und biografische Aspekte mit einem Interview. Ein Methodenmix stellt zum einen sicher, dass ein Urteil über eine Fertigkeit, Fähigkeit oder Wissen auf möglichst validen Methoden beruht, und zum anderen, dass die entsprechenden Methoden ihre Stärken für die Messung eines bestimmten Ziels ausspielen können.

2.3 Gute Methoden mit schlechtem Ruf und schlechte Methoden mit gutem Ruf: Leistungs- und Persönlichkeitstests in der Führungskräfteauswahl

Jedes Unternehmen will intelligente Führungskräfte, doch kaum eines testet Intelligenz. Es ist seit Jahrzehnten bekannt, dass Intelligenz in Sinne einer allgemeinen kognitiven Fähigkeit der beste Einzelprädiktor für beruflichen Erfolg ist [29]. Zunächst lag dafür vornehmlich im nordamerikanischen Sprachraum Evidenz vor. Diese Lücke schlossen

Salgado und Kollegen [27] mit einer zusammenfassenden Analyse europäischer Studien. Beide Metaanalysen stimmen darin überein, dass die Vorhersagekraft von Intelligenztests für komplexe Berufe (wie z. B. Führungspositionen) deutlich höher als für weniger komplexe Berufe ist. Dies gilt sowohl für Trainingserfolg als auch für die berufliche Leistung.

Wollte man die *allgemeine kognitive Fähigkeit* genau messen, wäre ein sehr langer Test notwendig. Da dazu meist die Zeit fehlt, bleiben zwei Alternativen. Man beschränkt sich auf Basis der Anforderungsanalyse auf spezifische anforderungsrelevante Intelligenzfacetten, z. B. die verbale, numerische oder figurale Intelligenz. Lang und Kollegen [20] weisen darüber hinaus darauf hin, dass die *allgemeine kognitive Fähigkeit* nicht in allen Fällen der beste Prädiktor beruflicher Leistung ist. Den besten Prädiktor für die sogenannte *allgemeine kognitive Fähigkeit* stellt das *schlussfolgernde* oder *logische Denken* dar, dessen Messung also eine zweite mögliche Alternative zur Messung von Intelligenz darstellt. Es verwundert nicht, dass *logisches Denken* für wohl keinen Beruf der Welt schädlich sein kann. Diese Fähigkeit sollte auch Führungskräfte und Vorstände auszeichnen, um im komplexen Alltag gut zurechtzukommen. Dennoch werden Intelligenztests für die Auswahl von Führungskräften selten eingesetzt, sondern eher für den „wichtigen“ Job eines Auszubildenden. Dies kann man ohne Weiteres als paradox bezeichnen. Es wird häufig argumentiert, dass Führungskräfte ja sowieso intelligent seien, denn sie hätten ja Abitur und ein Studium und seien ja schließlich Führungskraft. Dennoch sind bei der Wahl des richtigen Verfahrens auch Unterschiede in dieser Gruppe feststellbar, die für die berufliche Leistung prädiktiv sein können. Auch später, wenn es darum geht, ob die eine oder die andere Führungskraft bei gleicher Eignung eine Entwicklungsmaßnahme erhalten soll, ermöglicht die Kenntnis der Intelligenz eine fundierte Entscheidung. Da intelligentere Personen sich wiederum mehr Wissen aneignen als weniger intelligente [34], besteht hier eine klare Präferenz.

Meiner Erfahrung nach sind bis auf wenige Ausnahmen die Vorbehalte gegenüber Intelligenztests bei Personalverantwortlichen in Unternehmen und auch bei Betriebsräten groß. Schafft man es, Intelligenztests dort versuchsweise zu implementieren, gehen diese Vorbehalte jedoch schnell zurück. Führt man ein etabliertes Verfahren mit guten Normen durch, erhält man zum einen die Information, ob sich „intelligente“ oder weniger „intelligente“ Führungskräfte in einem Unternehmen bewerben, was sicherlich die Personalmarketingabteilung interessiert zur Kenntnis nehmen wird. Auch den Vorstand eines Unternehmens sollte dies interessieren. Zum anderen kann man sich sicher sein, dass eine stabile, nur wenig veränderbare Fähigkeit, die hoch berufsrelevant ist, in ausreichendem Maße bei den Führungskräften vorhanden ist. Dies ist insofern wichtig, da eine entsprechende Veränderung der Intelligenz durch keine Personalentwicklungsmaßnahme hergestellt werden kann. Betrachtet man die Aufgabengruppen in gut validierten Intelligenztests, wird schon bei näherer Betrachtung klar, dass man lieber Führungskräfte einstellt, die Zahlenreihen logisch vervollständigen, Informationen aus Tabellen logisch zusammenführen, Beziehungen zwischen Zahlen schnell herstellen und Ähnlichkeiten zwischen Begriffen feststellen können oder in der Lage sind, zu erkennen, welche Figuren sich aus Einzelteilen ergeben. „Logisch denken“ ist hier das Stichwort. Dabei gilt es hier nicht, nur die hochintelligenten

Führungskräfte herauszufiltern, sondern vielmehr, einen geeigneten Cut-off-Wert zu definieren, der im Testverfahren mindestens erreicht werden sollte.

Abstrakte Fähigkeiten sind umso wichtiger, je unklarer die Anforderungen an einen komplexen Job sind. Gerade bei Führungskräften ist häufig zu beobachten, dass beim Eintritt in das Unternehmen zunächst fachliche Expertise und Jobwissen im Vordergrund stehen. Häufig werden besonders gute Fachkräfte im weiteren Verlauf ihrer Karriere zu Führungskräften befördert, unabhängig davon, ob sie den neuen und völlig anderen Anforderungen gewachsen sind. Sobald beispielsweise ein Ingenieur nicht mehr Achsen entwirft, sondern zur Führungskraft im Unternehmen aufsteigt, bleibt zwar Fachwissen auf einer unteren Führungsebene weiterhin wichtig, jedoch ergeben sich neue Heraus- und Anforderungen. Je weiter der Ingenieur aufsteigt, desto weiter rücken die ursprünglichen Anforderungen in den Hintergrund und desto wichtiger wird es für die Führungskraft, sich möglichst klug und kompetent in neuen, schnell wechselnden Umgebungen zu verhalten, schwierige Entscheidungen zu treffen und Mitarbeiter zu führen.

Hier sei zur Klarstellung noch angemerkt, dass Intelligenz nicht gleich Intelligenz ist (so gibt es z. B. die fluide, kristalline, numerische, figurale oder verbale Intelligenz) und Intelligenz auch nicht das alleinige Kriterium für die Einstellung von Führungskräften sein kann, wie der folgende Abschnitt verdeutlichen wird. Es ist jedoch in fast allen Fällen sinnvoll, objektive, messgenaue, gut validierte und normierte Intelligenztests einzusetzen. Geht es um die Frage, welche Intelligenz es sein soll, so sind in den meisten Fällen Tests, die schlussfolgerndes Denken messen, zu bevorzugen.

2.4 Wir brauchen Persönlichkeiten als Führungskräfte, am besten Typen, die auch noch emotional intelligent sind

Es ist seit Langem bekannt, dass Persönlichkeitsaspekte wie Gewissenhaftigkeit [27, 29], Selbstwirksamkeit, Selbstwert, Kontrollüberzeugungen [16] oder auch emotionale Stabilität mit beruflichem Erfolg zusammenhängen (Salgado 1997; für hochkomplexe Jobs auch linear, vgl. Le et al. 2011) [21, 27]. Es gibt eine nahezu unüberschaubare Anzahl an Persönlichkeitstests. Selbst für Psychologen ist es schwierig, deren Gütekriterien einzuschätzen. Im Großen und Ganzen stehen dem Unternehmen dimensionale Verfahren, Typentests oder objektive Persönlichkeitstests zur Auswahl. Man könnte hier einen langen ermüdenden psychometrischen Diskurs führen, warum es schwierig ist, Typentests zu konstruieren, und warum bekannte Typentests nicht halten können, was sie versprechen. Der interessierte Leser sei hier exemplarisch auf Testrezensionen hingewiesen, die mithilfe des Test-Beurteilungssystems der Diagnostik und Testkuratoriums der Föderation Deutscher Psychologenverbände verfasst wurden [14, 19] sowie auf eine Kritik von Pitteneger [25], die für viele Typentests zutrifft. Die genannten Quellen liefern relativ ernüchternde Ergebnisse: Das Hauptproblem ist, dass die Stabilität der Typen konstruktionsbedingt häufig sehr niedrig ist. Das bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit, nach fünf Wochen denselben Typ in einer Wiederholungstestung zu erhalten, niedrig ausfällt. In einem solchen

Fall muss sich ein Unternehmen gut überlegen, ob eine solche Kategorisierung wirklich ein Gewinn für die Führungskraft ist oder nicht sogar schädlich für deren Entwicklung und das Unternehmen sein kann. Immerhin werden der Person darin Persönlichkeitseigenschaften zugeschrieben, die in fünf Wochen andere sein können und das Unternehmen vertraut bei Problemen darauf, dass die Person diese Eigenschaften in den Lösungsprozess mit einbringt.

Objektive Persönlichkeitstests führen in der Personalauswahl und Personalentwicklung ein Schattendasein bzw. sind kaum oder nicht existent. Objektive Persönlichkeitstests erfassen Persönlichkeit in standardisierten Situationen, ohne dass die Person Selbsteinschätzungen vornehmen muss (vgl. Schmidt 1975, Beispiel siehe Fußnote ¹) [28]. Wie bei allen eignungsdiagnostischen Verfahren hängt der Nutzen des Einsatzes solcher Verfahren stark davon ab, ob entsprechende Validitätsbelege vorliegen. Da die Situationen in den Testverfahren häufig sehr spezifisch sind, muss genau geprüft werden, inwieweit die Ergebnisse einer Messung auf andere Situationen generalisierbar sind. Alternativ müssen die Situationen, die im Test verwendet werden, sehr gut auf die Anforderungen im Job abgestimmt sein. Der größte Vorteil objektiver Persönlichkeitstests besteht darin, dass sie praktisch kaum verfälscht werden können.

Dies leitet insofern elegant zu den „herkömmlichen“ Persönlichkeitsfragebögen über, da Verfälschung deren größtes Problem darstellt. Betrachten wir eine mögliche Frage aus einem solchen Persönlichkeitstest: „Bin ich pünktlich?“ In einer Einstellungssituation wird sicherlich nicht jede Führungskraft ehrlich auf diese Frage antworten. Die Literatur zeigt, dass Persönlichkeitstests in Auswahl Situationen von den meisten Personen verfälscht werden [4] und diese Verfälschung nicht willkürlich, sondern anforderungsbezogen erfolgt [24]. Das heißt, die Person prüft, ob die Frage für die Jobanforderungen relevant ist und entscheidet sich dann, ob und in welcher Weise sie sich besser darstellen möchte, als sie ist. Es ist nicht möglich, dies bei einer einzelnen Messung zu erkennen [6]. Dennoch erweisen sich Persönlichkeitstests für die Personalauswahl als nützlich, wenn sie durch die Abfrage unerwünschter Eigenschaften zum „select out“ eingesetzt werden. Schildert sich eine Person als wenig gewissenhaft und lügt dabei, wird diese Person nicht eingestellt, Gleiches gilt für Personen, die diese Antwort ehrlich geben. Besonders zu beachten ist bei der Auswahl von Persönlichkeitstests in der Personalauswahl, dass die Vergleichsnormen ebenfalls unter einer Einstellungsbedingung erhoben wurden.

Eine Möglichkeit, Verfälschungstendenzen zu reduzieren (vgl. [7]) besteht darin, sogenannte Forced-Choice-Items zu verwenden (z. B. verwendet im OPQ32, [3]). Es ist hier besonders zu betonen, dass es sich „nur“ um eine Reduktion der Verfälschungstendenz

¹ Dimensionale Verfahren beschreiben die Persönlichkeit des Menschen anhand von verschiedenen Dimensionen, die mehr oder weniger ausgeprägt sind. Typentests teilen Personen in Gruppen mit ähnlichen Eigenschaften. Beide Verfahren basieren normalerweise auf Selbstbeschreibungen der Führungskräfte. Objektive Persönlichkeitstests enthalten in der Regel Aufgaben, aus deren Bewältigung man auf Persönlichkeitsdimensionen schließt. Beispielsweise muss man mithilfe von zwei Tasten eine Wegstrecke aus Kästchen am Computer so schnell wie möglich bewältigen. Die Schnelligkeit wird als Motivationsmaß interpretiert (Beispiel OLMT, [30]).

gegenüber herkömmlichen Selbstbeschreibungen handelt (vgl. auch [13]), nicht um eine Elimination. Man wählt hier unter verschiedenen Aussagen zur Persönlichkeit diejenige aus, die am ehesten zutrifft (manchmal auch zusätzlich diejenige, die am wenigsten zutrifft). Ein Kritikpunkt an Forced-Choice-Fragen ist beispielsweise, dass eine Analyse psychometrisch aufwendig ist, was noch zu verschmerzen ist. Gravierender schlägt zu Buche, dass es sich lediglich um Präferenzen handelt: Das heißt, es wäre möglich, dass ich unter allen mir angebotenen Alternativen immer diejenigen präferiere, die Indikatoren für das Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit darstellen, ich aber absolut gesehen nicht gewissenhaft bin. Es ist jedoch mit komplexen statistischen Methoden (speziellen Item-Response-Modellen, vgl. [5]) auch möglich, mithilfe von Force-Choice-Items Personenmesswerte zu erhalten, die im Vergleich zu einer Norm interpretiert werden können.

Bei der Testauswahl ist es insgesamt vorteilhaft, Folgendes zu beachten:

- Die Psychometrie hinter Tests ist sehr komplex; holen Sie sich kompetente Hilfe von Experten beim Einkauf von Testverfahren (Sie kaufen schließlich nicht jeden Tag einen Test).
- Fragen Sie beim Anbieter nach, ob der Test DIN-konform ist (DIN 33430, 2002) [9] und lassen Sie sich dies begründen.
- Achten Sie darauf, dass die Testnormen unter Auswahlbedingungen erhoben wurden und auch Normen für Führungskräfte vorliegen (wenn möglich unterschiedlicher Ebenen).
- Lassen Sie sich bei der Auswahl von Typentests oder dimensional Tests Ergebnisse an der Zielgruppe zeigen, in der die Stabilität der Typen oder Dimensionen berechnet sind (über einen längeren Zeitraum).
- Achten Sie darauf, dass bei der Einstellung der Personen sowohl Intelligenz als auch Persönlichkeitseigenschaften erfasst werden, insbesondere wenn eine Führungslaufbahn angestrebt wird.
- Führen Sie das Testverfahren selbst durch und achten Sie auf die Formulierung der Items. Überlegen Sie sich, ob die Fragen die von Ihnen definierten Eigenschaften hinreichend erfassen.

Ist somit die psychometrische Güte des auszuwählenden Tests sichergestellt, bleibt zudem die Frage, welche Persönlichkeitsfacetten die relevantesten für die Vorhersage beruflichen Erfolgs darstellen. Betrachtet man die wissenschaftliche Literatur, gibt es weltweit ein eindeutig dominierendes Persönlichkeitsmodell [11]. Es handelt sich um das sogenannte Big-Five-Modell bzw. Fünf-Faktor-Modell und geht auf Allport und Odbert [1] zurück. Es beinhaltet fünf grundlegende und weitgehend voneinander unabhängige Grunddimensionen der Persönlichkeit: Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität, Verträglichkeit, Offenheit für Erfahrung und Extraversion. Dieses Modell wurde von Costa und McCrae [8] um 30 Unterfacetten erweitert. Diese Unterfacetten erweisen sich für die Vorhersage von beruflicher Leistung als valider als die grundlegenden Dimensionen [18].

Neuere Studien weisen darauf hin, dass in unterschiedlichen beruflichen Kontexten verschiedene Persönlichkeitseigenschaften wirksam werden [17]. Daher können die für Berufsgruppen relevanten Prädiktoren im Falle von Persönlichkeitseigenschaften variieren. Beispielsweise sind Gewissenhaftigkeit und Offenheit für neue Erfahrungen mehr für die Leistung in Jobs relevant, bei denen Personen unabhängig ihre Arbeit verrichten. Dagegen sind emotionale Stabilität, Extraversion und Verträglichkeit in beruflichen Kontexten wichtig, in denen soziale Fertigkeiten verlangt werden, so also auch vorwiegend bei Führungskräften.

Ein Wort möchte ich in diesem Abschnitt noch über Fragebögen zur Messung emotionaler Intelligenz verlieren: Sie liefern keinen Nutzen über die Messung von Intelligenz und Persönlichkeit hinaus [15]. Es gibt zwar auch objektive emotionale Intelligenztests, wie beispielsweise den MESCEIT [32]. Dieser Test ist jedoch ebenfalls nicht unumstritten, beispielsweise was das Modell anbetrifft [12]. Daher kann von der Verwendung von Tests zur Messung von emotionaler Intelligenz im Moment eher abgeraten werden. Solche Verfahren können derzeit gut durch andere Instrumente zur Messung von Intelligenz und Persönlichkeit ersetzt werden.

2.5 Die Anwendung von Assessment-Centern: Viel Geld für nichts?

Sackett und Dreher [26] haben bereits darauf hingewiesen, dass Assessment-Center keine ausreichende Konstruktvalidität besitzen. An diesem Befund hat sich über die Jahre nichts geändert. Die folgenden zwei Beispiele sollen dies illustrieren: Beginnen wir mit der Personalentwicklung. Nehmen wir an, wir haben zwei Übungen vorliegen: ein Mitarbeitergespräch und eine Gruppendiskussion. In beiden Übungen sollen Kommunikationsfähigkeit und Durchsetzungsstärke von Führungskräften als Kompetenzen erfasst werden. Nun würde man annehmen, dass eine Person, die kommunikativ ist, dies in allen Situationen zeigt, sonst könnte man wohl kaum von einer einheitlichen Kompetenz sprechen. Gleichzeitig geht man davon aus, dass Kommunikation und Durchsetzungsstärke innerhalb einer Übung voneinander abgrenzbare Kompetenzen sind, denn sonst müsste man sie nicht getrennt auswerten. Sackett und Dreher [26] konnten zeigen, dass in Assessment-Centern genau der umgekehrte Effekt beobachtet wird: Innerhalb einer Übung sind Kommunikationsfähigkeit und Durchsetzungsstärke nicht zu trennen und bilden eine Superkompetenz (vgl. [2]). Gleichzeitig sind die Leistungen in der Kompetenz Kommunikationsfähigkeit über beide Übungen nahezu unabhängig voneinander. Was ist dabei das praktische Problem? Im Kontext der Personalentwicklung sollen Personen ihre Kompetenzen entwickeln; dazu ist es nötig, Potenziale genau zu identifizieren, was aber mit dem kompetenzbasierten Assessment-Centern nicht möglich ist. Da dieselben Kompetenzen in unterschiedlichen Übungen unabhängig voneinander sind, können Personen zwar im Mitarbeitergespräch hoch kommunikativ sein, jedoch in der Gruppendiskussion nicht. Praktiker weisen in solchen Fällen entschuldigend darauf hin, dass sie im Feedback auf Unterschiede in den beiden Übungen eingehen und somit kein Schaden für die Füh-

rungskraft entsteht. Dennoch steht in den Assessment-Center-Unterlagen die Bewertung 4 (hohe Ausprägung Kommunikationsfähigkeit im Mitarbeitergespräch) und 1 (niedrige Ausprägung Kommunikationsfähigkeit in der Gruppendiskussion) und als Mittelwert die 2,5. Das bedeutet, dass das Gesamturteil irreführend ist: Damit werden Äpfel mit Birnen verglichen. Auf der anderen Seite sind die beiden Kompetenzen Kommunikationsfähigkeit und Durchsetzungsstärke innerhalb beider Übungen nicht unterscheidbar. Es deutet somit alles darauf hin, dass Führungskräfte einzelne Übungen gut oder schlecht meistern, aber daraus keine Beurteilung einzelner Kompetenzen möglich ist. Es ist daher aus vielen Gründen unverständlich, warum nicht die Übung selbst in Assessment-Centern beurteilt wird, sondern die Kompetenzen. Es sei noch darauf hingewiesen, dass es für Führungskräfte erfahrungsgemäß viel einfacher ist, aufgabenbezogene Jobanforderungen zu definieren, z. B. „die Führungskraft muss Mitarbeitergespräche führen“, als die vielen dafür notwendigen Kompetenzen aufzulisten, die dazu wenig trennscharf messbar sind. Im Kontext der Personalauswahl verhält sich dies nicht grundsätzlich anders. Da jedoch hier in der Regel kein Feedback erfolgt und der Gesamtwert des Assessment-Centers über alle Übungen valide ist, entstehen weniger Probleme als im Personalentwicklungskontext.

Für die Erstellung von Assessment-Centern existieren Hilfestellungen (vgl. auch Hinweise von [35]), bei deren Einhaltung die Anwendung von Assessment-Centern durchaus empfohlen werden kann. Insbesondere zur Personalentwicklung gibt es kaum eine Alternative dazu. Es ist günstig, wenn

- die Übungen einen Anforderungsbezug zum Job aufweisen,
- Übungen im Unternehmen selbst konstruiert werden, sodass das Idealverhalten in den Übungen auch zur Unternehmenskultur passt,
- die Situationen in den Übungen nah am Unternehmensalltag sind, um valide zu sein, und der Führungskraft einen Realistic Job-Preview geben,
- möglichst objektive Übungen eingesetzt werden, beispielsweise keine Gruppendiskussionen (was ist, wenn eine Person merkt, dass die Gruppendiskussion gut läuft und sich dann zurückzieht?),
- keine Übungen eingesetzt werden, die durch Strategien besonders gut bearbeitet werden können, wie z. B. Postkorb-Übungen (häufig wird hier eine schnelle Bearbeitung gefordert; wer dies erst im Laufe der Übung merkt und sehr gewissenhaft gearbeitet hat, hat einen Nachteil),
- Übungen nicht länger als 20 min dauern,
- Übungen und nicht Kompetenzen bewertet und im Feedback zurückgemeldet werden,
- falls das Assessment-Center kompetenzbezogen durchgeführt werden soll, pro Übung nicht mehr als drei Kompetenzen gleichzeitig beobachtet und bewertet werden,
- jeder Teilnehmer von mindestens zwei geschulten Personen beobachtet wird,
- Beobachterschulungen mindestens einen Tag dauern und in der folgenden Struktur durchgeführt werden: Kennenlernen der Übungen und Verhaltensanker, Durchführung von Probebeobachtungen, Diskussion der Beobachtungsprotokolle und der Bewertungen, Training der Rollenspieler,

- genaue Rollenspielanweisungen erstellt werden, damit sichergestellt ist, dass alle Rollenspieler gleich streng sind,
- Beobachtung und Bewertung der Übungen getrennt werden – das heißt, erst mitprotokollieren und dann die Bewertung anhand des Protokolls abgeben,
- die Bewertung mithilfe von verhaltensverankerten Ratingskalen vorgenommen wird, bei denen alle Bewertungskategorien mit möglichst konkreten Verhaltensankern versehen sind.

2.6 Das Interview und das Handicap beim Golf als Gretchenfrage

Interviews sind die am häufigsten angewandte Auswahlmethode im Personalbereich (vgl. [31]). Auch wenn schon lange bekannt ist, dass strukturierte Interviews berufliche Leistung besser vorhersagen können als unstrukturierte (vgl. [29]), so werden gerade bei Führungskräften immer noch häufig unstrukturierte Interviews durchgeführt. Die Begründung dafür ist, dass es sich um einen hochkomplexen Job handelt, den man nicht in Anforderungen verpacken kann, oder dass ein strukturiertes Vorgehen dem Interviewer die Flexibilität nimmt gegebenenfalls auf relevante Gesprächspunkte näher einzugehen. In Wahrheit ist es bei einem objektiven Auswahlprozess nur schwerer, die schon im Vorfeld gewünschte Führungskraft in die entsprechende Position zu bringen. Daher hilft es oftmals auch nicht, alle Literaturergebnisse zur Effektivität von strukturierten Interviews anzuführen (vgl. [22]). Diese zeigen, dass teilstrukturierte Interviews in der Vorhersage beruflicher Leistung deutlich effektiver sind als unstrukturierte. Weiterhin ist eine Befragung durch mehrere Interviewer bei teilstrukturierten Interviews nicht effektiver als durch eine Person; teilstrukturierte Interviews können also bei gleicher Qualität mit geringerem Personalaufwand durchgeführt werden. Die größte Gefahr bei unstrukturierten Interviews lauert darin, Fragen zu stellen, die zwar interessant sind, aber keinen Anforderungsbezug haben. Stellt sich in einem Gespräch zwischen Führungskräften heraus, dass persönliche Gemeinsamkeiten bestehen, beispielsweise das Handicap im Golf oder die Vorliebe für eine bestimmte Automarke, so wird daraus häufig auch auf die Leistungsfähigkeit geschlossen: „Der ist so wie ich und muss daher erfolgreich sein.“ Weiterhin ist beliebt, Fragen nach dem Elternhaus zu stellen, da implizit angenommen wird, dass Kinder aus gutem Elternhaus auch gute Manieren haben und man mit diesen Personen keinen Ärger im Unternehmen hat. Beides sind Fehleinschätzungen, die man als logische Fehler bezeichnet. Nützliche Fragen (vgl. [33]) im Interview erkennt man in der Regel daran, dass

- sie einen Anforderungsbezug aufweisen, der am besten daran zu erkennen ist, dass die Antwort auf die Fragen in die Bewertung eingeht,
- sie auf eine konkrete Situation bezogen sind und ein Erwartungshorizont für die Antwort besteht,
- auf Informationen verzichtet wird, die zuverlässiger messbar sind, z. B. durch Persönlichkeits- und Intelligenztests oder Assessment-Center-Übungen,

Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte
Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und
Politik

Welppe, I.M.; Brosi, P.; Ritzenhöfer, L.; Schwarzmüller, T.
(Hrsg.)

2015, XX, 750 S. 23 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-09468-3