

2.1 Führungskräfteauswahl durch Externe: ein historischer Paradigmenwechsel

Dem Gedächtnisforscher Hermann Ebbinghaus wird folgendes Bonmot nachgesagt: „Die Psychologie hat eine lange Vergangenheit, aber nur eine kurze Geschichte.“ So bietet sich auch für das im Fokus dieses Buches stehende, noch recht „junge“ Thema *Executive Assessment* an, zunächst einmal ganz weit in die Menschheitsgeschichte zurück zu blicken: Vergleichbar dem Sozialverhalten im Tierreich haben sich auch irgendwann in der frühen Kulturgeschichte des Menschen soziale Gemeinschaften ausgebildet. Durchaus analog zum Verhalten einer Pavian-Kolonie oder bei den Primaten werden sich auch in den ersten Stammesverbänden sogenannte „Alpha-Männchen“ herauskristallisiert haben. Diese wurden meist durch handfeste Auseinandersetzungen innerhalb der Gruppe ermittelt und verlangten von den Unterlegenen nach außen sichtbare Unterwerfungsgesten. Bei etwas größeren Gruppengrößen werden dann für Mensch und Tier gleichermaßen zwischen Führer und Geführten rasch weitere Abstufungen erkennbar: „Beta unterwirft sich Alpha, dominiert aber seinerseits die Gammas und Deltas“, eine erste Hierarchiestruktur entsteht.

Intelligente Führungsliteratur, wie Paschen und Dihmsmaier (2011), beleuchtet dabei im Detail die Prozesse, die für das Zustandekommen solcher Abhängigkeitsverhältnisse verantwortlich sind. Verkürzt ausgedrückt handelt es sich dabei insbesondere um eine Form der „Angstabwehr“, weil vom stärkeren Alpha-Männchen Schutz für das Individuum und die gesamte Gruppe angenommen wird. Was erwartet nun aber (bewusst oder unbewusst) das Alpha-Männchen von Beta? Zum einen sicher einen Teil der physischen und mentalen Stärke, die schon ursprünglich die Position von Alpha legitimiert hatte. Was ist aber

Prof. Dr. Klaus P. Stulle ✉

Hochschule Fresenius, Fachbereich Wirtschaft und Medien, Köln, Deutschland

e-mail: stulle@hs-fresenius.de

für Alpha mindestens ebenso wichtig? Der „Führer“ muss sich der Unterordnung seines Sub-Führers sicher sein. Anders ausgedrückt: Treue und Loyalität werden rasch neben der schieren Kraft zu zentralen Eigenschaften, moderner: Kompetenzen. Noch pointierter formuliert: Seit jeher ist es für einen Führer mindestens ebenso relevant, dass ein Unterführer nicht nur etwas kann (z. B. stark sein), sondern dass er sich auch dem Herrschaftsanspruch des Führers unterwirft.

Wenn wir nun weiter in die Geschichte schauen, stehen im Mittelpunkt maßgeblich die großen Führer, deren Wirken und Erfolg meist anhand militärischer Stärke gemessen wurde. So wurde beispielsweise ein Julius Cäsar berühmt für seine Siege auf dem Schlachtfeld, die im Vorfeld aber sicher nur durch eine intensive „Personalpolitik“ bei der Auswahl seiner Generäle möglich wurde. Cäsar kann dabei gleichermaßen als prominentes Beispiel für den persönlichen Niedergang dienen, der daraus resultiert, dass sich die Loyalität seiner vermeintlich Getreuen ins Gegenteil umkehrt und „der Dolch im Gewande“ zum Einsatz kommt.

Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs hatten die USA zwar die totalitären Regime in Deutschland, Italien und Japan mit hohem Blutzoll in die Knie gezwungen. Aber der fortgesetzte Ost-West-Konflikt mündete rasch in den „Kalten Krieg“ und erforderte von der Supermacht eine tiefgehende Auseinandersetzung mit der Frage, ob das kapitalistische dem sozialistischen System tatsächlich überlegen sei. Dazu gehörte – neben den bahnbrechenden Erkenntnissen der Sozialpsychologie – auch der Beginn der psychologischen Führungsforschung, der in etwa auf die Mitte der 1950er-Jahre datiert werden kann. Dadurch wurde die gesamte Organisationslehre auf den Prüfstand gestellt, deren militärische Wurzeln noch heute unübersehbar sind (allein schon der fortgesetzte Sprachgebrauch von „Stabs- und Linienfunktionen“ oder „strategischen und operativen Zielen“ macht diese Tradition weiterhin deutlich). Im Rahmen solcher wissenschaftlichen Überlegungen wurde das bis dato vorherrschende Paradigma von „Befehl und Gehorsam“ zunehmend hinterfragt. So zentrale Unterscheidungen wie *Aufgaben- versus Mitarbeiterorientierung* traten in den Mittelpunkt, eine in der Folge dann noch deutlich sophistiziertere Führungsforschung nahm ihren Lauf (u. a. Simon 2007; Paschen und Dihmsmaier 2011).

Was haben diese – stark holzschnittartigen – Überlegungen nun mit dem eigentlichen Thema Executive Assessment zu tun? Es ist nicht weniger als eben jener angesprochene Paradigmenwechsel, der sich in dieser geschichtlichen Entwicklung manifestiert! Für eine (para-)militärische Organisation mag es zunächst einmal viel Sinn machen, wenn maßgeblich der „Führer“ sich „seine“ Geführten selbst aussucht. Dabei wird er stets eine Reihe erfolgskritischer Parameter im Sinn haben, die letztlich in seine Personalentscheidung einmünden, zum Beispiel „Stärke“, „Reaktionsgeschwindigkeit“, „Durchsetzungsfähigkeit“ etc. Es ist aber davon auszugehen, dass Gefolgschaft und Treue bei der persönlichen Bewertung der verschiedenen Eigenschaften eine klare Priorität einnehmen werden. Denn kaum ein „Führer“ wird mit dem Gedanken leben können, in der Folge von einem von ihm ausgewählten Unterführer am Ende selbst geführt zu werden.

Mit ihrer preußischen Prägung hatte die deutsche Reichswehr zunächst die Tradition fortgesetzt, Offiziere bevorzugt aus dem Adel zu rekrutieren, einer Personengruppe mit

besonders hoher Loyalitäts-/Verbindlichkeitserwartung. Erst als im blutigen Verlauf des Ersten Weltkriegs diese Ressource zunehmend knapp wurde, wurde mit der sogenannten „führerlosen Gruppendiskussion“ Neuland bei der Personalauswahl beschritten und ein Vorläufer des späteren Assessment Centers (AC) geboren. Bezeichnenderweise war den Nationalsozialisten die gesteigerte Objektivität dieses Verfahrens mit seinen „quasi-demokratischen Mitspracheelementen“ zur Offiziersauswahl nicht so geheuer. Sie bevorzugten vielmehr wieder die konventionelle Vorgesetztenernennung, bei der sicher mehr Wert auf ideologische Passung und Unterwerfungsbereitschaft als auf (militärische) Kompetenz gelegt wurde. Während der AC-Gedanke also in Deutschland „in der Versenkung“ zu verschwinden drohte, fand er nur bei der sensiblen Agentenauswahl auf der alliierten Gegenseite seine Fortsetzung. Erst nach dem Zweiten Weltkrieg hielten die modernen AC-Techniken auch in der Unternehmenswelt Einzug, um dann in der Folge unter der Bezeichnung *Assessment Center* bei AT&T eine Art „Siegeszug“ in der modernen Management-Diagnostik anzutreten.

In diesem Buch allgemein, konkret auch schon im folgenden Kapitel, wird dabei häufig und mit Nachdruck von der Kombination verschiedener Bewertungsverfahren, der sogenannten *Multimodalität* als zentralem Erfolgsfaktor für Executive Assessments, die Rede sein. Ein – mindestens ebenso relevanter – Erfolgsfaktor für solche Projekte droht dabei aber oft übersehen zu werden: Die typische Alternative zum Executive Assessment war und ist die mehr oder weniger offensichtliche Berufung, die „Akklamation“ des künftigen Stelleninhabers durch Vorgesetzte, entweder durch den Aufsichtsrat oder durch Managementvertreter. Dies setzt dann im Prinzip die militärische Tradition fort, bei der „Sekundärtugenden“ wie Unterwerfungs- und Anpassungsbereitschaft oftmals als wichtiger eingeschätzt wurden als die zentrale Eigenschaft „fachliche Eignung“. Erst die – in der Praxis weiterhin auch nur unvollständige – Delegation der Bewertung an einen neutralen Dritten verschiebt nun diese Gewichtung in Richtung „Kompetenz“, mit verständlicherweise maßgeblichen Folgen für Verlauf und Ergebnis der Personalauswahl. Denn ein historisch gewachsenes Paradigma wird zunehmend hinterfragt und durch einen *fähigkeitsorientierten Ansatz* ersetzt.

2.2 Die Positionierung von Executive Assessments: eine klassische „Gratwanderung“

Gestandene Manager und HR-Verantwortliche werden beim Stichwort „Executive Assessment“ sofort ein recht klares Bild im Kopf haben. Bei näherer Betrachtung werden aber die gleichen Fachleute recht schnell einräumen, dass auch Begrifflichkeiten wie *Management Audit*¹, *Management Appraisal* oder *Executive Appraisal* ebenso wie *Einzel-AC* im

¹ Gerade die in Deutschland ausgesprochen gängige Produktbezeichnung *Management Audit* führt im angelsächsischen Sprachraum regelmäßig zu Unverständnis oder Missverständnissen, weil der Audit-Begriff dort üblicherweise in einem ganz anderen Kontext verwendet wird.

Mit welcher Zielsetzung werden von Ihnen üblicherweise Management-Audits durchgeführt?

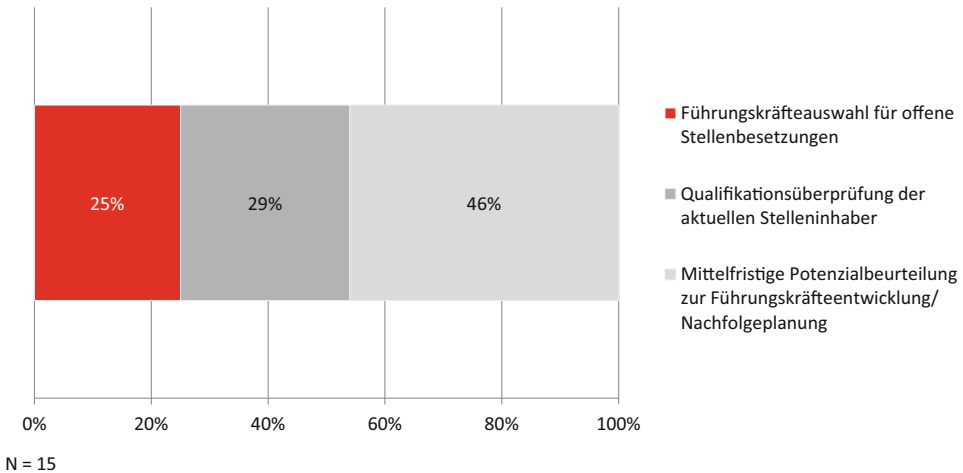


Abb. 2.1 Zielsetzungen von Management Audits. (Quelle: Stulle und Weinert 2012)

Berufsalltag verwendet werden. Damit deutet sich schon auf der semantischen Ebene an, dass der Gegenstand dieses Buches lange nicht so eindeutig und standardisiert ist, wie es für eine wissenschaftlich-„lupenreine“ Betrachtungsweise wünschenswert wäre. Auch die Zielsetzung des Verfahrens variiert, wie in Abb. 2.1 zu sehen ist.

Während führende Anwender in etwa der Hälfte der Fälle „harte“ Auswahlentscheidungen für Stellenbesetzungen oder „Qualifikationsüberprüfungen der Stelleninhaber“ in den Mittelpunkt stellen, gibt in etwa die andere Hälfte die „weichere“, weil mittelfristige Potenzialbeurteilung mit Entwicklungsschwerpunkt als zentrale Zielsetzung an. Dabei drängt sich die Annahme auf, dass sich die genannten Unterscheidungsmerkmale in der Praxis gar nicht so eindeutig aufrechterhalten lassen, wie es eine solche Statistik suggeriert: Denn kaum eine Stellenbesetzung wird ohne parallele Entwicklungsplanung des künftigen Stelleninhabers vonstattengehen. Ebenso selten erfolgt eine mittelfristige Potenzialermittlung ohne sichtbare Konsequenzen für aktuelle Personalpolitik. Insgesamt wird also deutlich, dass sich neben dem Sprachgebrauch auch die Zielrichtung von Executive Assessments nicht eindeutig abgrenzen lässt. Oftmals muss vielmehr von parallel verfolgten Intentionen ausgegangen werden – wobei diese im Vorfeld und weiteren Verlauf nicht zwangsläufig auch vollständig nach außen kommuniziert werden.

Insgesamt bleibt also festzuhalten, dass wir es in diesem Buch mit einem differenzierten und facettenreichen Thema zu tun haben werden, das sich nur eingeschränkt abgrenzen lässt. Vielmehr – und auch das ist die Intention des gesamten Werkes – soll die Bandbreite dieses Unterfangens aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet werden, wobei stets auch Raum für eine persönliche Sichtweise und die eigene Meinung verbleiben muss.

2.3 Multimodalität: von den Grenzen der psychologischen Beurteilung

Die meisten CEOs und Geschäftsführer werden mit dem Fachbegriff *Multimodalität* vermutlich nicht viel anfangen können. Allerdings dürfte vielen Firmenlenkern auch das dahinter liegende Problem gar nicht bewusst sein: „Ich bin persönlich sehr geübt und auch zumeist erfolgreich darin, einen guten Kandidaten von einem ungeeigneten zu unterscheiden, schließlich kenne ich ‚meine Pappenheimer‘“. So werden sich sinngemäß viele Entscheider auf ihre Berufs- und Lebenserfahrung berufen und dabei auch auf ihre Intuition, das „Bauchgefühl“, verweisen. Analog zu der gern zitierten Beobachtung, dass sich die allermeisten Männer für überdurchschnittlich gute Autofahrer halten, wird auch [oft zu] viel Vertrauen in die eigene Menschenkenntnis gelegt und gravierende Personalentscheidungen rasch auf die „leichte Schulter“ genommen.

Die wissenschaftlich-fundierte Personalauswahl hingegen kommt weniger selbstbewusst und deutlich bescheidener daher. Sie unterscheidet bei möglichen Informationsquellen zunächst einmal in „Fremdeinschätzung“ und „Selbstauskunft“², die es gleichermaßen „in sich haben“ und im Folgenden getrennt voneinander beleuchtet werden sollen:

2.4 Die Fremdeinschätzung in der Management-Diagnostik

Wie schon im einleitenden Abschnitt zu den historischen Wurzeln illustriert, liegt der Ursprung der Management-Diagnostik eindeutig in der Fremdeinschätzung: Wie früher der General befindet auch heute noch der „Chief Executive Officer“ (nebenbei wieder eine sehr militärisch anmutende Positionsbezeichnung) aufgrund seiner persönlichen Einschätzung über die künftige Verwendung eines Managementbewerbers. Möglicherweise werden dabei auch noch weitere Personen involviert und es findet eine mehr oder weniger demokratisch geprägte Meinungsbildung zur Entscheidungsgrundlage statt. Doch unabhängig von der Anzahl der beteiligten Akteure steht dabei außer Frage, dass es sich bei der Bewertung um einen ausgesprochen „menschlichen“ Vorgang handelt, der stets von individuellen Interessen und persönlichen Haltungen samt dem dahinter liegenden Wertegerüst geprägt ist.

Studierenden diverser Fachrichtungen werden gern als Basiswissen die psychologischen Gütekriterien von „Objektivität“, „Reliabilität“ und „Validität“ nahegelegt, wobei die Erstgenannten stets als Voraussetzung für die nachfolgende Kategorie gelten. Einfacher ausgedrückt: ohne „Objektivität“ zwangsläufig keine „Zuverlässigkeit“ und „Gültigkeit“. Wenn wir uns nun aber wieder der Praxis der Management-Diagnostik zuwenden,

² Der Vollständigkeit halber sei hier auch noch auf das sogenannte *objektive Verfahren*, insbesondere physiologische Messverfahren, wie z. B. kardio-vaskuläre Parameter, oder die Hautleitfähigkeitsmessung nach dem „Lügendetektor-Prinzip“ hingewiesen, die aber in der Praxis der Management-Diagnostik keinen erkennbaren Stellenwert beanspruchen können.

wird rasch deutlich, dass es um die „Objektivität“ ausgesprochen schlecht bestellt ist. Im AC wird zwar regelmäßig durch vordefinierte Bewertungsmaßstäbe samt sogenanntem *Verhaltensanker* und mehr oder weniger intensive Schulung der Versuch zur Homogenisierung der Beobachterurteile übernommen. Doch der Blick hinüber zum (Leistungs-) Sport mahnt zu Besonnenheit und Realismus: Denn dort zeigt sich dann regelmäßig das sogenannte „Eiskunstläufer-Phänomen“: Selbst in erheblich standardisierten und dadurch besser vergleichbaren Belastungssituationen wie dem Turmspringen oder auch im Boxring kann beobachtet werden, dass Sportrichterurteile oftmals erheblich sichtbarer voneinander abweichen, als dies zu erwarten sein sollte. Umso mehr wird dadurch die unvermeidbar stark eingeschränkte Objektivierung von Assessment-Übungen erkennbar. Schließlich werden diese von einer erheblichen Verhaltensvariabilität sowie von stark unterschiedlich bewerteten Vorgehensweisen dominiert.

Letztlich ergeben sich daraus für die Praxis der Management-Diagnostik zwei konkrete Implikationen: Zum einen gilt es, alle vorhandenen und hinlänglich bekannten Ansätze zur bestmöglichen Objektivierung so gut es geht zu nutzen, namentlich in Form eines durch eingehende Anforderungsanalyse vordefinierten und operationalisierten Kompetenzmodells. Zum anderen sollte sich jeder Beurteilende aber auch stets der engen Grenzen bewusst zu sein, welche die menschliche Wahrnehmungsfähigkeit seit dem vielzitierten Höhlengleichnis von Platon kennzeichnen.

2.5 Die Selbstauskunft in der Management-Diagnostik

Auch die glühendsten Verfechter einer konsequenten AC-Methodik werden – mehr oder weniger kleinlaut – einräumen müssen, dass bei einem hohem Simulations- und damit Verhaltensbeobachtungsanteil etliche, durchaus relevante Fragen der Management-Diagnostik zwangsläufig unbeantwortet bleiben: Was hat den persönlichen und beruflichen Werdegang des Kandidaten bislang am meisten geprägt?, Wie verhält es sich mit seiner Führungsmotivation? oder: Welche Perspektiven beschreibt er selbst für seine angestrebte künftige Entwicklung? Solche und ähnliche Themen können nun mal – wenn überhaupt – nur sehr eingeschränkt von außen beobachtet werden, sie müssen auf geeignete Weise vom Kandidaten selbst beschrieben werden. An dieser Stelle greifen dann psychologisch versierte Management-Diagnostiker gern in die stets wachsende „Werkzeugkiste“ und bemühen ein oder gleich mehrere *psychometrische(s) Verfahren*. Dazu soll an dieser Stelle direkt eine zentrale Unterscheidung vorgenommen werden:

2.5.1 Leistungstests

Leistungstest messen kognitive Fähigkeiten des Bewerbers und sind damit faktisch oft mit „Intelligenztests“ gleichzusetzen, wenngleich man sich in der Praxis gern um diesen oftmals eher negativ konnotierten Begriff „herumdrückt“. Bevorzugt werden dann viel-

mehr neutralere, schnell verklausuliert wirkenden Bezeichnungen wie „Schlussfolgerndes Denken“, „Mental Abilities“ etc. Leistungstests enthalten ausschließlich Antworten, die entlang der Kategorien „richtig“ oder „falsch“ ausgewertet werden können, wobei dann ein Testergebnis umso besser ausfällt, je mehr richtige Lösungen ausgezählt wurden.

In einer unüberschaubaren Fülle von Studien und Meta-Analysen wurde immer wieder der Befund eindrucksvoll unterstrichen, dass hohe Intelligenzwerte eng mit beruflichem Erfolg (positiv!) korrelieren. Liegt nun in den Leistungstests der ultimative Zugang zur nachhaltigen Management-Diagnostik? Zunächst einmal ist dazu zu sagen, dass Deutschland beziehungsweise der deutschsprachige Raum im internationalen Vergleich ein ausgesprochen „Test-muffeliges“ Terrain darstellt. Angelsächsische, aber auch asiatische und lateinamerikanische Kulturkreise sind diesbezüglich oftmals deutlich weniger voreingenommen und „unverkrampter“ unterwegs, Tests gehören dort viel häufiger zum Standardrepertoire der Personalauswahl als in hiesigen Breiten. Vor diesem Hintergrund werben psychologisch-wissenschaftlich geprägte Eignungsdiagnostiker seit Jahr und Tag nachdrücklich und mit guten Argumenten für einen intensivierten Testeinsatz – und auch in diesem Buch wird in mehreren Kapiteln davon explizit die Rede sein.

Zusammenfassend soll an dieser Stelle zunächst noch einmal die zweifelsfrei vorhandene Berechtigung und der *inkrementelle Wert* von Leistungstests als nachweisbarer Zusatznutzen für die Management-Diagnostik kraftvoll unterstrichen werden. Gleichwohl lohnt auch hier ein differenzierter Blick in die Praxis: Moderne Leistungstests enthalten zwar zweifelsohne anspruchsvolle Problemlöseszenarien und hochintelligente Items. Das Endergebnis der Testung ist dann aber zunächst einmal recht „eindimensional“: Ist ein Kandidat mit einem Prozentrangwert von 90 Prozent dann tatsächlich ein Drittel „schlaumer“ als ein Mitbewerber mit 60 Prozent und daher eindeutig zu bevorzugen? Die Indizien deuten dahin, ein finales Urteil sollte auf diesen Befund allein aber nicht aufgebaut werden. Besonders problematisch wird es dann oft bei seltenen Intelligenzwerten im obersten Bereich, beispielsweise 99 Prozent. Hier lehrt die Erfahrung nämlich, dass der Grundsatz „viel hilft viel“ keine uneingeschränkte Gültigkeit beanspruchen kann. Denn oftmals sind solche „Inselbegabungen“ mit charakteristischen sozialen Defiziten verbunden, die sich wiederum nachteilhaft auf den Berufserfolg auswirken. Noch komplexer wird es schließlich bei der (sehr ratsamen) Verwendung mehrerer Intelligenztests gleichzeitig: Ist der Bewerber mit einem Rangplatz von 70 Prozent numerisch/figural und 80 Prozent verbal nun geeigneter als einer mit 80 Prozent numerisch/figural und 70 Prozent verbal? Ungeachtet des idealerweise dahinter liegenden Anforderungsprofils wird auch hier eine finale Urteilsbildung auf dieser Grundlage nicht leichtfallen, es verbleiben also offensichtliche Interpretationsschwierigkeiten.

2.5.2 Persönlichkeitsfragebögen

Die klassische Alternative zu den zuvor dargestellten Leistungstests stellen *Persönlichkeitsfragebögen*³ dar. Hiermit soll auf Grundlage der Selbstwahrnehmung eine möglichst valide Persönlichkeitsbeschreibung vorgenommen werden, die natürlich nicht unmittelbar abgefragt wird à la „Halten Sie sich für durchsetzungsfähig?“, sondern indirekt erhoben wird durch mehr oder weniger leicht durchschaubare Items. Letztlich resultiert dann daraus ein Persönlichkeitsprofil. Worauf ist bei diesem Vorgehen nun besonders zu achten? Zum einen ist die Entscheidung für einen bestimmten Persönlichkeitsfragebogen und das dahinter liegende Persönlichkeitsmodell nicht trivial und darüber hinaus hochgradig „Zeitgeist“- beziehungsweise „Mode“-abhängig: Bekanntlich kommen und gehen solche Konzepte regelmäßig. Darüber hinaus gibt es große Unterschiede zwischen den verschiedenen Ansätzen: Sogenannte *Typenmodelle* wie der *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) basieren auf der psychoanalytischen Tradition und sind ausdrücklich – auch vonseiten der Multiplikatoren und zertifizierenden Trainer – für die Personalauswahl weder geeignet noch zulässig. Selbst ohne hier in die zum Teil ideologisch geführte Diskussion über ihre Qualitäten und Defizite einzusteigen, bleibt festzuhalten, dass Typenmodelle in „harten“ Beurteilungs- und Auswahl-situationen mit ihrem hohem Anteil zu erwartender sozialer Erwünschtheit schlichtweg keinen Platz haben, ebenso wie die gesamte Familie der – ebenfalls anderenorts durchaus bewährten – projektiven Verfahren. Ähnliches gilt ferner für das oftmals besonders skeptisch bäugte *Enneagramm*.

Damit verbleibt für eine mögliche Anwendung im Rahmen der Management-Diagnostik allein die umfangreiche Sammlung an „*Trait*“-basierten *Testverfahren*. Dazu zählen dann „altbewährte“ Verfahren von den Pionieren der Persönlichkeitsdiagnostik wie den ursprünglich angelsächsischen *16-PF* von Cattell (Schneewind et al. 1986), der auch heute noch an verschiedenen Stellen im Einsatz ist, in etwa vergleichbar mit dem deutschsprachigen *Freiburger Persönlichkeitsinventar FPI* (Fahrenberg et al. 2010). Als Nachfolgekonzept haben sich, mit einem griffigen Label versehen, die *Big-Five* einen festen Stellenwert sowie große Sichtbarkeit und Akzeptanz erarbeitet (u. a. McCrae und Costa 1990). Im Business-Kontext kann es sich allerdings als nachteilhaft erweisen, dass sich diese Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften über die gesamte Bandbreite „normalen“ menschlichen Verhaltens erstrecken und kein expliziter Bezug zur Berufsumgebung gegeben ist.

Auch für „nicht normales“, abweichendes und somit psycho-pathologisch auffälliges Verhalten liegen eine ganze Reihe an Fragebögen und Instrumenten vor, wie zum Beispiel der bejahrte *Minnesota Multiphasic Personality Inventory* (MMPI). Doch solche Instrumente erfordern neben hinreichender Qualifikation insbesondere angemessene Rahmenbedingungen wie die Zustimmung des Betriebsrates. Aus vielerlei Gründen sind sie

³ Der Sprachgebrauch ist zwar nicht einheitlich, aber gute Gründe sprechen dafür, in dieser Kategorie nur von „Fragebögen“ und ausdrücklich nicht von „Persönlichkeitstests“ zu sprechen. Schließlich wird – gerade im Vergleich mit den Leistungstests – hier keine Bewertung vorgenommen.

im Berufsumfeld schlichtweg unpassend und gehören vielmehr in einen mentalen „Giftschrank“.

Dankenswerterweise wurden aber in den letzten Jahr(zehnt)en gezielt für den berufsbezogenen Kontext diverse Verfahren entwickelt. Dies Charakteristikum bezieht sich dabei nicht nur auf die Wortwahl bei den Items und die dahinter liegenden Dimensionen. Der Konstruktionshintergrund macht sich insbesondere auch bei der Erhebung von Normgruppen bemerkbar, die dann allesamt aus geschäftsrelevanten Situationen wie Personalauswahl und -entwicklung stammen und somit einen guten Teil der sozialen Erwünschtheitstendenz bereits statistisch „auffangen“. Die englische SHL hatte dazu mit dem vielsprachigen *OPQ-32* Pionierarbeit geleistet. Auch im deutschsprachigen Raum entstanden vergleichbare Verfahren wie das *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung* (BIP) (Hossiep und Paschen 2003).

Fazit: Die Selbstauskunft in Form psychometrischer Testverfahren stellt – ganz im Sinne einer gewissenhaften Multimodalität – einen kaum verzichtbaren Bestandteil bei der zeitgemäßen Management-Diagnostik dar. Viele Vorzüge liegen auf der Hand, wenn gleich gerade im deutschsprachigen Raum weiterhin noch viel Überzeugungsarbeit erforderlich sein wird. Aber ungeachtet der vielfältigen Qualitäten solcher Verfahren muss abschließend noch eine Tatsache deutlich herausgestellt werden: Gerade bei größeren Bewerberzahlen eignen sich psychometrische Verfahren hervorragend, um ökonomisch und gleichzeitig zuverlässig eine Vorauswahl zu treffen. So leisten zum Beispiel die ausgesprochen niedrigen „Piloten-Durchfallquoten“ bei der Deutschen Lufthansa einen eindeutigen Beleg dafür, dass eine gewissenhafte medizinisch-psychologische Testung den sogenannten *Beta-Fehler* maßgeblich reduzieren kann. Nur sehr selten werden Pilotenanwärter zur durchaus anspruchsvollen Ausbildungs-Abschlussprüfung zugelassen, wenn sie dort anschließend nicht auch ihre fachliche und persönliche Eignung unter Beweis stellen. Die psychometrisch basierte Personalauswahl funktioniert bei dieser – durchaus sensiblen – Berufsgruppe nachweislich seit vielen Jahren hervorragend, die Durchfallquote nach dem Einstellungstest ist minimal.

Aber: Faktisch eignen sich psychometrische Tests insbesondere zur „Negativ-Auswahl“: Wenn die Möglichkeit beziehungsweise die Notwendigkeit besteht, aus einer Vielzahl den Richtigen zu finden, kann dadurch die Vorauswahl maßgeblich verbessert werden. Wenn aber – wie durchaus üblich bei einer Management-Diagnostik auf hohem Senioritäts-Level – eben nur recht wenige Kandidaten in die engere Wahl kommen, „schärft“ die Psychometrie zwar die „Sinne des Diagnostikers“ und trägt – durchaus mit ernstzunehmender Gewichtung – zur Urteilsbildung bei. Aber sie dürfte in der Realität so gut wie nie alleinstehend zu einer Positiv-Auswahl führen. Trotz aller unbestreitbaren Vorzüge „objektiver“ Testverfahren wird die letzte Entscheidung wohl immer maßgeblich aus subjektiven Quellen wie dem Eindruck im Interview und/oder AC-Simulationen getroffen werden.

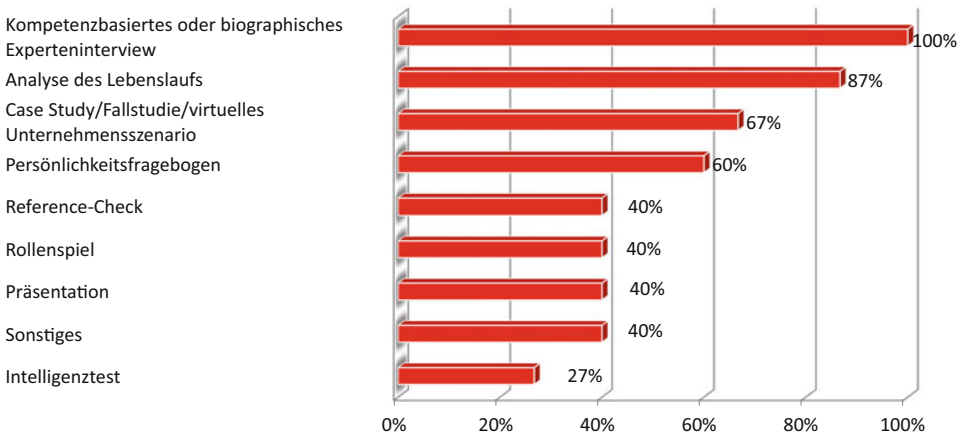
2.5.3 Interviews

Wenn von einem Executive Assessment oder einem Management Audit die Rede ist, wird sicher von den meisten als erste Assoziation an ein vertieftes Experten-Interview gedacht werden. Und tatsächlich belegt auch die Studie von Stulle und Weinert (2012), dass das Interview aus dem Standardangebot solcher Verfahren nicht wegzudenken ist, wie in Abb. 2.2 zu sehen ist.

Sportlich betrachtet kann somit das unverzichtbare Expertengespräch als die unverzichtbare „Königsdisziplin“ verstanden werden, weil sie maßgeblich zur Entscheidungsfindung beiträgt. Interessanterweise vereinen sich im Interview die beiden zuvor schon angesprochenen Zugänge der psychologischen Urteilsbildung: Zum einen stellt es – an diesem Punkt vergleichbar mit den psychometrischen Testverfahren – eine Art „Selbstauskunft“ dar, weil sich der Kandidat ja überwiegend durch selbstgewählte Gesprächsinhalte nach außen präsentiert. Zum anderen obliegt aber dem Interviewer stets die Aufgabe, die Beiträge des Kandidaten auf Glaubwürdigkeit und Stichhaltigkeit zu analysieren und anschließend zu bewerten. Außerdem lenkt der Assessor durch seine Fragen(-inhalte) in entscheidender Weise den Verlauf des Gespräches, wodurch der Charakter des Interviews ein Stück weit auch in Richtung „Fremdeinschätzung“ gerückt wird.

Vermutlich dürfte das direkte Gespräch zwischen Entscheider und Bewerber schon seit Urzeiten eine zentrale Rolle in der Personalauswahl gespielt haben, und wird dies sich sicher auch in Zukunft fortsetzen. Bezogen auf die Zielgruppe des Buches, nämlich die „Senior Manager“ gilt es aber, eine Besonderheit in Erwägung zu ziehen: Das Handwerkszeug gestandener Führungskräfte ist zwangsläufig die (insbesondere mündliche)

Welche/s Verfahren gehört/en zu Ihrem Management-Audit-STANDARDANGEBOT?



N = 15, Mehrfachantworten möglich

Abb. 2.2 Typische Bestandteile von Management Audits. (Quelle: Stulle und Weinert 2012)

Executive Assessment

Instrumente, Trends, Herausforderungen

Weinert, S.; Stulle, K.P. (Hrsg.)

2015, XVII, 394 S. 73 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-662-46711-4