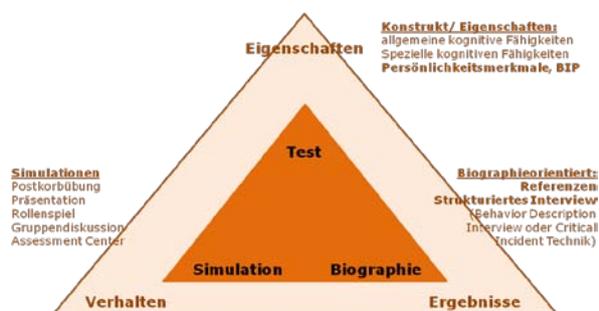


Unternehmens- und Führungskultur – Auswahl von Führungskräften in KMU (Teil 5 und Schluss) – Der konstruktorientierte Ansatz

In den bisherigen Ausgaben hatte ich die verhaltensorientierten Verfahren angerissen und die biographieorientierten Ansätze ausführlich erläutert.

Im dritten und letzten Teil der Reihe „Auswahl von Führungskräften“ geht es um einen Klassiker: aus welchem Holz sind Führungskräfte geschnitzt? Oder korrekter welche Persönlichkeitsmerkmale zeichnen Führungskräfte aus?

Biographieorientierte Ansätze, insbesondere erbrachte Leistungen in der Vergangenheit, sind meines Erachtens die sichersten Ansätze der Eignungsdiagnostik.



Das Motto lautet:

„The best prophet of the future is the past.“

(George Gordon Noel Byron, 6. Baron Byron of Rochdale (1788- 1824); britischer Dichter)

Abb. 1: Drei wesentliche Ansätze der Eignungsdiagnostik

Dies gilt vor allem dann, wenn Positionen intern aus dem eigenen Nachwuchs, dem sogenannten „Talent Pool“ besetzt werden sollen. Gleichwohl ist man sich trotz guter Ergebnisse bei dem einen oder anderen Kandidaten unsicher. Dies rührt nicht selten aus einer im Umgang mit anderen Menschen als „schwierig“ empfundenen Persönlichkeitsstruktur her.

Und Informationen über erbrachte Leistungen in der Vergangenheit sind bei externen Bewerbern für eine offene Führungsposition oft nur unzureichend zu erhalten. Hinsichtlich der Persönlichkeit gilt dies noch mehr.

In solchen Fällen können konstruktorientierte Ansätze wertvolle Unterstützung bieten und das Risiko von Fehleinschätzungen drastisch reduzieren.

Klassische Vertreter dieser Verfahren sind Tests. Psychologische Tests stellen gewissermaßen den Prototyp konstruktorientierter Diagnoseverfahren dar.

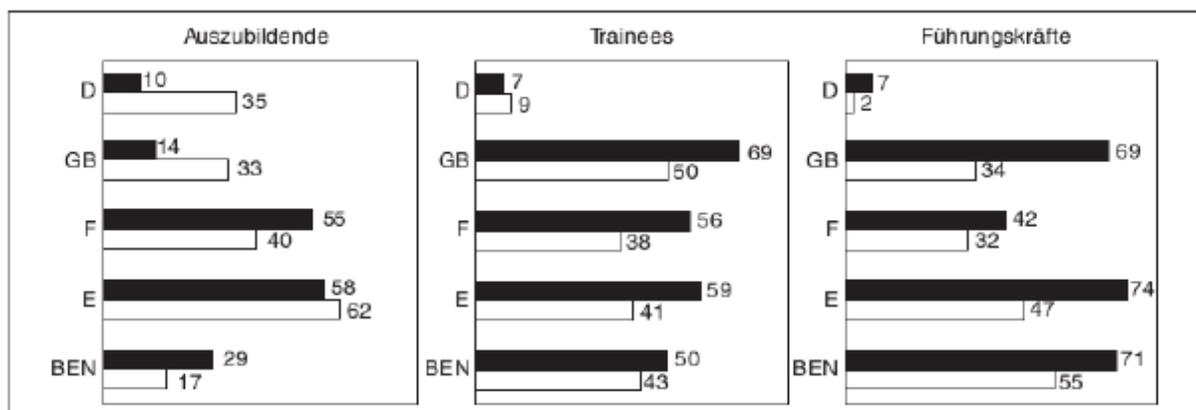


Abb. 2: Einsatz psychologischer Personalauswahlverfahren im europäischen Vergleich (aus Schuler, 2000, Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe)

Anmerkung: Dargestellt ist die Einsatzhäufigkeit von Persönlichkeitstests (■) sowie Leistungs- und Intelligenztests (□) in Prozent der Unternehmen.

Wie die Abbildung zeigt, hat Deutschland beim Einsatz professioneller Auswahlverfahren im Vergleich zum europäischen Ausland einen erheblichen Nachholbedarf. Da die Daten der Untersuchung aus Großunternehmen stammen, liegt die Vermutung nahe, dass in KMU von diesen Verfahren noch seltener Gebrauch gemacht wird.

A) Allgemeine Intelligenztests

Intelligenztests bieten dem Grunde nach die sicherste Prognose für beruflichen Erfolg.

Dies geht aus Metanalysen von Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. (1998; Messbare Personmerkmale: Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistung und berufsbezogenen Lernens. In M. Kleinmann & B. Strauss (Hrsg.), *Potentialfeststellung und Personalentwicklung* (S. 16-43). Göttingen: Hogrefe) hervor. Je komplexer die Anforderungen der zu bewältigenden Aufgaben, desto größer ist der Zusammenhang zwischen Intelligenz und beruflichem Erfolg.

Mögen solche Tests für Berufsanfänger zum Beispiel im Rahmen von Auswahl-Assessments noch empfehlenswert sein, sinkt ihre soziale Akzeptanz mit zunehmender beruflicher Erfahrung der Probanden. Es ist einer hochqualifizierten und erfahrenen Führungskraft mit nachweislichen Erfolgen hierzulande nur schwer vermittelbar, dass sie sich im „zarten Alter“ von beispielsweise 50 Jahren im Rahmen eines Auswahlverfahrens einem solchen Test unterziehen soll. Hieraus ergeben sich für dieses Instrument „natürliche“ Grenzen des Einsatzes. Dass es auch anders geht, zeigt die o.a. Abbildung 2, wenngleich die Zahl der Anwendungsfälle bei Führungskräften auch in den Vergleichsländern deutlich niedriger liegt als bei den Persönlichkeitstests.

Dennoch möchte ich drei Tests erwähnen, die im Bedarfsfall in die enge Wahl gezogen werden könnten.

1. Verbale und praktische (Handlungs-) Intelligenz

Die von David Wechsler in den 1950er-Jahren entwickelte Testreihe prüft in elf Teiltests Allgemeinwissen, Wortschatz, rechnerisches Denken, audio-visuelle Aufnahmefähigkeit und Abstraktionsvermögen. Der vom Hamburger Psychologen Curt Bondy modifizierte *Hamburg-Wechsler-*

Intelligenztest für Erwachsene (HAWIE) ist heute ein gebräuchlicher Test für Probanden zwischen 16 und 74 Jahren.

In den neuesten Auflagen wird eine Differenzierung in vier sogenannte Indices vorgegeben, die die Leistungsfähigkeit in den folgenden vier Bereichen beschreiben:

- Sprachverständnis
- Wahrnehmungsgebundenes logisches Denken
- Arbeitsgedächtnis
- Verarbeitungsgeschwindigkeit

2. Mehrfaktorenkonzepte

beruhen z. B. auf Modellen von Louis Leon Thurstone oder Adolf Otto Jäger. Zwei Beispiele auch hierzu:

I-S-T 2000R Intelligenz-Struktur-Test

- verbale Kompetenz (Satzergänzung, Analogien, Gemeinsamkeiten)
- numerische Kompetenz (Rechenaufgaben, Zahlenreihen, Rechenzeichen)
- figurale Kompetenz (Figurenauswahl, Würfelaufgaben, Matrizen)
- Merkfähigkeit, Schlussfolgerndes Denken (Reasoning)
- *Erweiterungsmodul*: fluide und kristallisierte Intelligenz (Generalfaktoren)

WIT-2 Wilde-Intelligenz-Test Version 2

- Sprachliches Denken
- Rechnerisches Denken
- Räumliches Denken

- Schlussfolgerndes Denken (Integral aus sprachlichem, rechnerischem und räumlichem Denken)
- Merkfähigkeit
- Arbeitseffizienz
- Wissen Wirtschaft
- Wissen Informationstechnologie

B) Allgemeine Persönlichkeitstests

Der Markt für diese Persönlichkeitstests ist sehr groß und nur schwer durchschaubar.

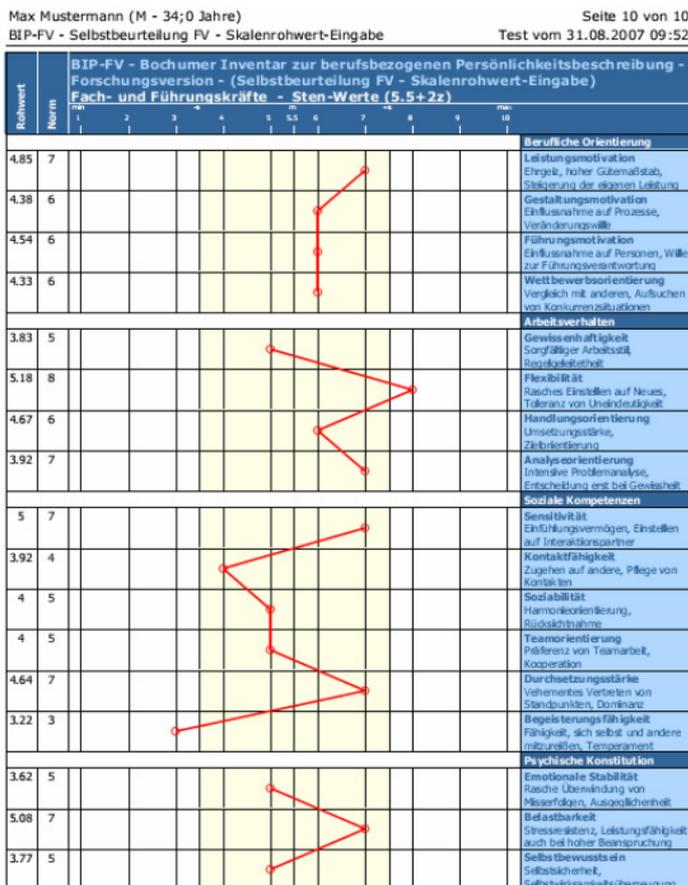
Wichtig ist es zunächst, sich Klarheit über den Einsatzzweck zu verschaffen. Sollen Tests im Rahmen von Führungskräfteentwicklungsprogrammen eingesetzt werden, um die Führungskräfte für das Thema „Vielfalt von Persönlichkeit“ sensibilisiert werden, dann ist die Bandbreite sinnvoll einzusetzender Tests recht groß. Eine wertvolle Hilfe war und ist mir das Buch „Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests“ von Walter Simon (Hrsg.) aus dem GABAL-Verlag.

Geht es aber um Personalauswahl, dann sind viele ansonsten anerkannte und fundierte Tests völlig ungeeignet. Der Grund ist sehr einfach: solche Tests erfassen Persönlichkeitsmerkmale, die nicht oder nur in sehr geringem Umfang für die Prognose des beruflichen Erfolges taugen.

Eine der wenigen Ausnahmen bildet das BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung). Es erfasst mit rund 220 Fragen in 17 Skalen überfachliche Kompetenzen (Persönlichkeitsmerkmale und Motivationsfaktoren), die wissenschaftlich nachgewiesen Einfluss auf den Berufserfolg haben.

Leistungsmotivation Gestaltungsmotivation Führungsmotivation Wettbewerbsorientierung	BERUFLICHE ORIENTIERUNG	ARBEITS- VERHALTEN	Gewissenhaftigkeit Flexibilität Handlungsorientierung Analyseorientierung
ÜBERFACHLICHE KOMPETENZEN			
Sensitivität Kontaktfähigkeit Sozialibilität Teamorientierung Durchsetzungsstärke Begeisterungsfähigkeit	SOZIALE KOMPETENZEN	PSYCHISCHE KONSTITUTION	Emotionale Stabilität Belastbarkeit Selbstbewusstsein

Abb. 3 :
Überfachliche Kompetenzen in 17 Skalen (Quelle: Information des Projektteam Testentwicklung, Ruhr-Universität Bochum)



Die Auswertung erfolgt in sehr klaren Profilen und im Vergleich zu der Referenzgruppe von über 6.000 Fach- und Führungskräften. Bei Bedarf kann in derselben Systematik für die Sozialkompetenz und die Selbst- und Personalkompetenz ein individuell erarbeitetes Soll-Profil gegenüber gestellt werden.

Abb. 4 : Musterprofil BIP (Quelle: Information des Projektteam Testentwicklung, Ruhr-Universität Bochum)

Fazit:

Das Prognoseproblem bei der Auswahl insbesondere von Führungskräften hat es in sich:

jede falsch eingestellte Führungskraft kostet das Unternehmen ca. 15 Monatsgehälter, also rund 70.000,- € - mindestens.

Verlassen Sie sich nicht (ausschließlich) auf Ihr „Bauchgefühl“.

Verlässliche Testverfahren sichern die Entscheidung ab und minimieren das Risiko. Und das zu Kosten, die deutlich unter einem Prozent des Risikos liegen.

Informieren Sie sich, es lohnt sich.

In diesem Sinne, viel Erfolg bei der Umsetzung.

Ihr

Michael Kohlhaas