Moldzio, Thomas & Sobottka, Bernd

Systematische Diagnostik am Beispiel von Einzel-Assessments für hochrangige Führungs- und Spezialistenfunktionen

1. Problemstellung/ Hintergrund

Die Vorgehensweisen in der beruflichen Eignungsdiagnostik ähneln sich sehr, egal ob ein junger Schulabsolvent für einen Ausbildungsplatz oder ein gestandener Manager für eine Führungsposition ausgewählt wird. Auf der Basis eines Anforderungsprofils werden verschiedene Auswahlverfahren eingesetzt und letztlich Vorhersagen darüber abgegeben, wie gut die einzelnen Kandidaten die jeweilige Berufstätigkeit ausüben werden.

Häufig werden in der Selektion von Auszubildenden jedoch differenziertere Instrumente eingesetzt als in der Auswahl von Führungs- oder Spezialistenfunktionen. Je höher die Position im Unternehmen angesiedelt ist, desto grober scheinen die Screening-Verfahren zu werden, um zu Auswahlentscheidungen zu gelangen, da die Top-Manager schließlich nicht mit einem Auswahlverfahren "belastet" werden sollen. Am Beispiel von Einzel-Assessments (EAC) für ebensolche hochrangigen Führungs- und Spezialistenfunktionen kann aufgezeigt werden, dass gerade Psychologen dieser Auswahlpraxis entgegenwirken können, indem sie systematische Diagnostik im Wirtschaftsalltag etablieren. Trotz eines differenzierten diagnostischen Vorgehens können Aspekte des Personalmarketing berücksichtigt und den Teilnehmern sogar ein Zusatznutzen angeboten werden.

Im dargestellten Einzel-Assessment werden verschiedene Datenquellen genutzt. So kommen aus dem Bereich der psychologischen Testverfahren sowohl Leistungs- als auch Persönlichkeits- und Interessentests zur Anwendung. Des Weiteren werden Verhaltensübungen angewendet, die konkrete Verhaltensbeobachtungen ermöglichen und auch Aspekte der Lernfähigkeit erfassen. Allerdings wird der Bereich der Lernfähigkeit innerhalb dieses Artikels nicht wieder aufgegriffen. Den Kern des Verfahrens bildet ein zwei- bis dreistündiges, halbstrukturiertes biographiebezogenes Interview.

Es wird ein einheitliches Vorgehen im Einzel-Assessment für hochrangige Führungs- und Spezialistenfunktionen beschrieben. Über wiederholtes Feedback an den Kandidaten und ein differenziertes Gutachten an den Auftraggeber wird ein hohes Maß an Transparenz sichergestellt. Letztlich wird neben der formalen Eignung auch die Passung zwischen Bewerber und Unternehmen hinsichtlich der Führungskultur, des Handlungsspielraums oder der Kundenstruktur in einem diagnostisch aufwendigen Verfahren geprüft. Die wissenschaftlichen Grundlagen des Verfahrens werden an einer Stichprobe von zwölf Führungskräften und Spezialisten beschrieben, die mit einer ähnlichen Fragestellung und vergleichbaren Instrumenten untersucht wurden und aktuell gute Ergebnisse in ihren beruflichen Tätigkeiten zeigen.

2. Ablauf des Verfahrens

Ein Einzel-Assessment beginnt in der Regel um 8.00 h morgens. Im Rahmen der Begrüßung durch die zwei durchführenden Berater werden zunächst die Struktur und die Ziele des Verfahrens mit dem Kandidaten besprochen. Dann muss der Kandidat die durchführenden Diplom-Psychologen von der Schweigepflicht entbinden, damit dem Auftraggeber die Ergebnisse auch rückgemeldet werden dürfen, was fernmündlich und in Form eines Gutachtens geschieht. Abschließend wird dann auf eine offen zu handhabende Pausenregelung hingewiesen.

Der erste Arbeitsblock umfasst für den Kandidaten die Bearbeitung von drei Persönlichkeitsfragebogen. Es handelt sich hierbei um eine *freie Selbsteinschätzung*, den *Managerial Talent Test* (MTT) (Ghiselli, 1971) und das *NEO-Fünf-Faktoren Inventar* (NEO-FFI) (Borkenau & Ostendorf, 1993). In den NEO-FFI ist eine 10-Item Skala zur Erfassung der *Selbstwirksamkeit* (SW) integriert (Schwarzer, Bäßler, Kwiatek, Schröder & Zhang, 1997). Danach wird eine *erste Präsentationsübung* vorbereitet und durchgeführt. Im Anschluss an die Präsentationsübung werden Verständnisfragen an den Kandidaten gestellt, und er bekommt eine erste Rückmeldung zu Stärken und Ent-

wicklungsbereichen in der Durchführung der Präsentation. Dieser Feedback-Prozess erfolgt auch bei drei weiteren Verhaltensübungen im Laufe des Tages.
Nach einer kurzen Pause bearbeitet der Kandidat die *Adaptive Computergestützte Intelligenz-Lerntestbatterie* (ACIL) von Guthke (1994), bevor er sich dann auf die *erste Simulation eines Gespräches* (Verkaufsgespräch) vorbereitet und dieses dann mit einem Berater als Gesprächspartner durchführt. Den Abschluss des Vormittags bilden dann drei weitere Persönlichkeitsfragebogen. Dies sind ein nicht veröffentlichter Fragebogen zur *Persönlichkeitsstärke* (PS) in Anlehnung an Hansen und Witt (1984), das *Arbeitsbezogene Verhaltens- und Erlebensmuster* (AVEM) von Schaarschmidt und Fischer (1996) sowie der *Karriereanker* (KA) von Schein (1998).
Nach der Mittagspause bereitet der Kandidat eine *zweite Präsentationsübung* vor und realisiert diese dann direkt im Anschluss. Als letzten Testteil bearbeitet der Kandidat die Skalen 3, 4 und 8 des *Leistungsprüfsystems* (LPS) von Horn (1983), bevor dann eine *zweite Gesprächssimulation* (Konfliktgespräch) vorbereitet und durchgeführt wird. Den Abschluss der Datengewinnung bildet am Nachmittag ein zwei bis dreistündiges, halbstrukturiertes biographiebezogenes Interview.
Nach dem Interview ziehen sich die beiden Berater ca. 45 Minuten zu einer Beobachterkonferenz zurück und geben dem Kandidaten im Anschluss daran ein fundiertes Feedback zu wahrgenommenen Stärken und Entwicklungsbereichen. Des Weiteren wird die grundsätzliche Passung zur entsprechenden Vakanz thematisiert bzw. für den geplanten Entwicklungsweg bei internen Kandidaten aufgezeigt. Einer Entscheidung des Auftraggebers wird nicht vorgegriffen. Das EAC endet gegen 18.00/ 18.30 h.

3. Empirische Darstellung

In der darzustellenden Untersuchung wurden Zusammenhänge zwischen Parametern der einzelnen Auswahlverfahren untereinander und zu biographischen Daten der Teilnehmer überprüft. Es war davon auszugehen, dass die Kandidaten über überdurchschnittlich hohe geistige Fähigkeiten verfügen, was den metaanalytischen Untersuchungen von Schmidt und Hunter (1998) entspricht. Diese Ergebnisse besagen, der beste Prädiktor für Berufserfolg sei die allgemeine mentale Fähigkeit. Gestützt wird diese Annahme durch die qualitativen Eindrücke der durchführenden Berater, da es sich bei der beschriebenen Stichprobe durchweg um Teilnehmer hohen Leistungsniveaus handelte, was nach Taylor und Russell (1939) für eine hohe Basisrate bzw. Grundquote spricht. Des Weiteren wurde angenommen, dass die Teilnehmer auf der Ebene der Persönlichkeitseigenschaften über niedrig ausgeprägte Neurotizismuswerte (N), über durchschnittlich hoch ausgeprägte Verträglichkeitswerte (V) und über hoch ausgeprägte Gewissenhaftigkeitswerte (G) verfügen (Howard & Howard, 2002; Moldzio, 1999; Schuler & Barthelme, 1995; Schuler & Funke, 1995).
Es werden die Ergebnisse von zwölf Einzel-Assessments vorgestellt, an denen ausschließlich Männer teilgenommen haben. Das durchschnittliche Alter der Kandidaten lag bei 38,25 Jahren (SD 7,72). Zwei der Kandidaten verfügten über einen Realschulabschluss, drei hatten die Fachhochschulreife, während sieben das Abitur erfolgreich absolviert hatten. Die mittlere Schulabschlussleistung lag bei einem Notendurchschnitt von 2,83 (SD 0,63). Von den Kandidaten haben neun eine Ausbildung absolviert, acht ein Studium abgeschlossen und zwei promoviert, wovon sich ein Teilnehmer habilitiert hatte. Bei den Akademikern lag die Abschlussleistung im Studium bei einem Notendurchschnitt von 1,88 (SD 0,97). Lediglich bei einem Teilnehmer hatten die Eltern einen akademischen Hintergrund. Bevor die Kandidaten am Einzel-Assessment teilnahmen, hatten sie im Durchschnitt drei verschiedene Arbeitgeber (M = 2,83; SD = 1,19). Bei den zwölf Kandidaten handelte es sich in zehn Fällen um Bewerber für zu besetzende Vakanzen, wobei es sich um neun externe und eine interne Bewerbung handelte. Weitere zwei Kandidaten nahmen zu Potenzialerkennungs- und -förderungszwecken am Verfahren teil. Für die vorgesehenen Positionen bzw. Entwicklungswege erhielten zwei Teilnehmer eine uneingeschränkte Empfehlung bezüglich der persönlichen Passung, acht Teilnehmer unter bestimmten Voraussetzungen und zwei eher nicht. Den zehn Einzel-Assessments zu Auswahlzwecken folgten sieben Einstellungen, wobei ein Kandidat eingestellt wurde, der eine uneingeschränkte Empfehlung bekommen hatte. Fünf Kandidaten wur-

den unter bestimmten Voraussetzungen empfohlen und eingestellt bzw. gefördert, während ein Kandidat eingestellt wurde, obwohl er eher nicht empfohlen wurde.

Tabelle 1: Darstellung der durchschnittlichen T-Werte bzw. Skalenmittelwerte und Standardabweichungen der untersuchten Stichprobe (N = 12).

Untertest	M	SD	Vergleich zur Norm
LPS 3 logisches bzw. schlussfolgerndes Denken	61,21	4,27	überdurchschnittlich
LPS 4 logisches bzw. schlussfolgerndes Denken	64,29	7,62	überdurchschnittlich
LPS 3+4 logisches bzw. schlussfolgerndes Denken	62,92	5,45	überdurchschnittlich
LPS 8 räumliches Vorstellungsvermögen und logisches bzw. schlussfolgerndes Denken	66,50	5,37	überdurchschnittlich
NEO-FFI Neurotizismus	0,65	0,33	unterdurchschnittlich
NEO-FFI Offenheit für Erfahrung	2,59	0,53	durchschnittlich
NEO-FFI Verträglichkeit	2,69	0,33	durchschnittlich
NEO-FFI Gewissenhaftigkeit	3,17	0,46	überdurchschnittlich
Selbstwirksamkeit	3,40	0,38	weit überdurchschnittlich
KA Expertenorientierung	4,23	1,15	durchschnittlich
KA General Management	4,20	1,49	überdurchschnittlich
KA Herausforderungsorientierung	4,75	1,26	überdurchschnittlich

Neben den in Tabelle 1 dargestellten Ergebnissen sei angemerkt, dass eine signifikante negative Korrelation zwischen der Ausprägung im Merkmal Expertenorientierung (TF) des Karriereanker und der der Offenheitsskala (O) im NEO-FFI (r = -.70**) identifiziert wurde. Kandidaten mit einer hohen Expertenorientierung beschreiben sich als wenig offen für neue Dinge und Erfahrungen.
Erwähnenswert ist ferner, dass Kandidaten mit geringeren Ausprägungen im Merkmal Neurotizismus die größere Anzahl an Arbeitsstellen vorweisen (r = -.62*), während die Anzahl der Arbeitsstellen positiv mit der Einschätzung im Merkmal Verträglichkeit korreliert (r = .76**).
Abschließend sei eine statistisch nicht signifikante Tendenz angemerkt, dass die Güte der Einschätzung der Berater hoch korreliert mit den Ausprägungen in den Merkmalen General Management (r = -.56) und Herausforderungsorientierung (r = -.55) des Karriereanker, die auf Selbsteinschätzungen basieren. Bedingt durch die Polung der Beratereinschätzungen weisen negative Korrelationen auf einen positiven Zusammenhang hin. Des Weiteren ist eine signifikante Korrelation zwischen General Management und Selbstwirksamkeit (r = .68*) zu verzeichnen, genauso wie zwischen Herausforderungsorientierung und Selbstwirksamkeit (r = .62*). Mit ** ist ein Signifikanzniveau von $p < .01$ gekennzeichnet, während * ein Signifikanzniveau von $p < .05$ ausweist.

4. Diskussion

Die vorliegenden Ergebnisse des LPS haben gezeigt, dass leistungsstarke Kandidaten am Beispiel der beschriebenen Stichprobe über überdurchschnittlich hoch ausgeprägte geistige Fähigkeiten verfügen. Somit konnte in der vorliegenden Untersuchung erneut bestätigt werden, dass logisch-schlussfolgerndes Denken als *eine* wichtige Voraussetzung für späteren Berufserfolg angenommen werden kann, da alle Kandidaten – trotz Leistungsunterschieden innerhalb der Stichprobe – grundsätzlich in ihren bisherigen Tätigkeiten erfolgreich waren. Ebenso belegen die Untersuchungsergebnisse, dass es förderlich für den Berufserfolg ist, wenn Kandidaten sich niedrige Neurotizismuswerte zuschreiben, sich also für emotional ausgeglichen und belastbar halten. Im Zusammenhang mit den beschriebenen hohen Gewissenhaftigkeitswerten wird im hohen Maße der erfolgversprechende Merkmalsbereich der Integrität aufgeklärt (Schmidt & Hunter, 1998). Der durchschnittlich hohe Mittelwert im Merkmal Verträglichkeit spricht dafür, dass die Kandidaten einerseits gut in

der Lage sind, die Bedürfnisse anderer Menschen zu berücksichtigen und ein notwendiges Harmoniestreben an den Tag zu legen. Andererseits können sie sich gut abgrenzen und eigene Interessen durchsetzen, was sowohl in Führungs- als auch Spezialistenfunktionen von zentraler Bedeutung ist.
Entsprechend der sehr hohen Werte in der Selbstwirksamkeitsskala schreiben sich die Kandidaten zu, ihre eigenen Fähigkeiten realistisch und optimistisch einzuschätzen. Diese Fähigkeiten wollen die meisten Kandidaten im General Management oder ganz allgemein in neuen Herausforderungen verwirklichen, was auch mit den Eindrücken der Berater übereinstimmte.
Auch der negative Zusammenhang zwischen hoher Expertenorientierung und geringer Offenheit für neue Dinge und Erfahrungen deckt sich mit den Eindrücken der Berater, da es sich bei diesen Kandidaten um Menschen handelte, die neben ihrer fachlichen Expertise über wenige Interessen berichteten.
Es fällt auf, dass die Kandidaten, die sich als emotional ausgeglichen und belastbar beschreiben, häufiger den Arbeitgeber gewechselt haben und nicht andersherum. Ebenso beschreiben sich diese Kandidaten als verträglicher, so dass Harmonie orientierte Menschen vielleicht schneller den Arbeitgeber wechseln, was perspektivisch zu untersuchen wäre. Anzunehmen wäre bei Bestätigung dieser Ergebnisse, dass diese Kandidaten häufiger wechseln, um das passende Arbeitsklima zu finden oder vielleicht auch, weil sie sich in ihrer alten Funktion nicht haben hinreichend durchsetzen können.
Bei dem beschriebenen Verfahren wird ein intensives und methodisch fundiertes Vorgehen im eignungsdiagnostischen Prozess deutlich. Es handelt sich grundsätzlich um eine Statusdiagnostik, wobei auch prozessuale Aspekte der Diagnostik berücksichtigt werden, wie z.B. durch das Lernverhalten mittels Feedback und durch die Fokussierung der biographischen Entwicklung. Das Verfahren wird sowohl von Teilnehmern als auch von Entscheidern gut und als hilfreich angenommen. Insbesondere die differenzierten und transparenten Gutachten werden als sinnvolle Entscheidungshilfe wahrgenommen, so dass die gute Diagnostikausbildung einzelner psychologischer Lehrstühle ihre Bestätigung findet.
Obwohl gerade bei hochrangigen Funktionen die Kosten für ein Einzel-Assessment durch die Absicherung der Passungsentscheidung relativiert werden, definieren einzelne Personalentscheider vereinzelt eine ökonomische Grenze, ohne wirklich Kosten und Nutzen in ein angemessenes Verhältnis zu stellen. Betrachten wir z.B. das Investitionsvolumen von ca. 100.000,- € für einen Repräsentanten der Finanzdienstleistung gem. HGB § 84, welches für die ersten zwei Jahre der Tätigkeit kalkuliert wird, so ist für die beschriebenen Managemententscheidungen das Investitionsvolumen entsprechend zu erhöhen. Somit sollten auch die ökonomischen Grenzen für Personalauswahlentscheidungen der Bedeutung der Position angepasst werden.
Zukünftig gelten unsere Forschungsbemühungen einer Vergrößerung der vergleichbaren Stichprobe. Es werden derzeit Evaluationsinstrumente für systematische Nacherhebungen entwickelt, die sowohl Fremd- als auch Selbsteinschätzungen berücksichtigen sollen.

Literatur

Borkenau, P. & Ostendorf, F. (1993). *NEO-Fünf-Faktoren Inventar (NEO-FFI).* Göttingen: Hogrefe.

Ghiselli, E.E. (1971). *Explorations in Managerial Talent.* Pacific Palisades, California: Goodyear Publishing Company.

Guthke, J. (1994). *Adaptive Computergestützte Intelligenz-Lerntestbatterie*. Mödling: Verlag Dr. Schuhfried.

Hansen, J. & Witt, H.-J. (1984). Persönlichkeitsstärke. *Planung und Analyse*, *11* (3) ,112-117.

Horn, W. (1983). *Leistungsprüfsystem. L-P-S* (2. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Howard, P. & Howard, J.M. (2002). *Führen mit dem Big-Five Persönlichkeitsmodell.* Frankfurt: Campus Verlag.

Moldzio, T. (1999). *Prädiktoren für den Personalvorauswahlprozess im Vertriebsbereich. Erfolgreiche Repräsentanten der Finanzdienstleistung – eine besondere Spezies?* Unveröffentlichte Diplomarbeit. Universität Kiel.

Schaarschmidt, U. & Fischer, A. (1996). *Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster.* Frankfurt: Swets Test Services.

Schein, E. (1998). *Karriereanker* (5. Aufl.). Darmstadt: Beratungssozietät Lanzenberger Dr. Loos Stadelmann.

Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. (1998). Meßbare Personenmerkmale: Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistung und berufsbezogenen Lernens. In M. Kleinmann & B. Strauß (Hrsg.), *Potentialfeststellung und Personalentwicklung* (15-43). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Schuler, H. & Barthelme, D. (1995). Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung. In B. Seyfried (Hrsg.), *"Stolperstein" Sozialkompetenz* (77-116). Bielefeld: Bertelsmann.

Schuler, H. & Funke, U. (1995). Diagnose beruflicher Eignung und Leistung. In H. Schuler, *Lehrbuch Organisationspsychologie* (2., korr. Aufl, 235-283). Bern: Verlag Hans Huber.

Schwarzer, R., Bäßler, J., Kwiatek, P., Schröder, K. & Zhang, J.X. (1997). The Assessment of Optimistic Self-beliefs: Comparison of the German, Spanish and Chinese Versions of the General Self-efficacy Scale. *Applied Psychology: An International Review, 46*, 69-88.

Taylor, H.C. & Russell, J.F. (1939). The relationship of validity coefficients to the practical effectiveness of tests in selection: Discussion and tables. *Journal of Applied Psychology, 23*, 565-578.

Erscheint im Frühjahr 2003 im Processing-Band des 9. Dresdner Symposiums "Psychologie der Arbeit" (27.02.-01.03.2003) im Rahmen des 175-jährigen Jubiläums der Technischen Universität Dresden.