

Der folgende Beitrag ist ein Auszug aus dem Buch **„Praxis der Wirtschaftspsychologie – Band III“.**

Die Nutzung erfolgt mit freundlicher Genehmigung der Herausgeber.

Die Wirtschaftspsychologie wird auch im dritten Band dieses Praxisbuchs in ihrer ganzen Breite dargestellt.

Das Buch gliedert sich in folgende Themenfelder:

- Personal- und Führungskräfteentwicklung,
- Teamentwicklung,
- Change Management,
- Coaching,
- Personaldiagnostik & Recruiting.

Eine Vielzahl von Autoren aus Praxis und Wissenschaft stellen aktuelle Projekte, erprobte Arbeitsweisen sowie grundsätzliche Erkenntnisse dar. Die Themen reichen dabei z.B. von grundlegenden Betrachtungen der Mitarbeiterführung über die konkrete Beschreibung von Workshop-Konzepten bis hin zur Evaluation von Karriere-Webseiten im E-Recruiting.

Studierende und Berufsanfänger erhalten Einblicke in das weite Tätigkeitsfeld der Wirtschaftspsychologie und einen Überblick über aktuelle Praktiken und Konzepte.

Erfahrene Berufspraktiker finden Best Practice Ansätze sowie hilfreiche Anregungen für die eigene Arbeit.



Patrick Mehlich,
Torsten Brandenburg,
Meinald T. Thielsch (Hrsg.)

Praxis der Wirtschaftspsychologie III

Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung



22,80€; 380 Seiten

Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat

ISBN 978-3-95645-289-5

Weitere Informationen zum Buch erhalten Sie unter:

www.praxis-der-wirtschaftspsychologie.de

Führungskräfteauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Uwe Peter Kanning

Hochschule Osnabrück

Die richtige Auswahl der Führungskräfte ist eine zentrale Aufgabe für jede Organisation. Führungskräfte entscheiden über Einsatz und Koordination ihrer Mitarbeiter. Sie können maßgeblich zu deren Entwicklung, Motivation und Zufriedenheit beitragen. Darüber hinaus treffen sie die zentralen Entscheidungen in Bezug auf Investitionen oder Prozesse der Organisationsentwicklung. Vor diesem Hintergrund liegt es eigentlich auf der Hand, dass man bei der richtigen Auswahl von Führungskräften besondere Sorgfalt walten lassen sollte. In kaum einem Arbeitsbereich des Personalmanagements kann man mit professioneller Arbeit so viel Nutzen für die Organisation schaffen bzw. durch mangelnde Professionalität so viel Schaden anrichten, wie bei der Auswahl von Führungskräften. Die sehr umfangreiche Forschung auf dem Gebiet der Personaldiagnostik liefert seit vielen Jahren grundlegende Erkenntnisse und Methoden zur Optimierung von Auswahlprozessen (vgl. Kanning, 2004, Schuler, in Druck; Schuler & Kanning, 2014). Gleichwohl gibt es nur wenige Studien, die sich im Besonderen mit der Zielgruppe der Führungskräfte beschäftigt (vgl. Thornton, Hollenbeck & Johnson, 2010).

Im Folgenden gehen wir der Frage nach, inwieweit es empirische Hinweise auf Fehlentscheidungen bei der Besetzung von Führungspositionen gibt, woran dies liegt und welche Gegenmaßnahmen zur treffen sind.

1 Indizien fehlerhafter Führungskräfteauswahl

Ohne Zweifel kommt der richtigen Auswahl von Führungskräften eine besondere Bedeutung für den Erfolg einer jeden Organisation zu. Eine ältere Studie von Weiner und Mahoney (1981, zitiert nach Thornton & Hollebeck, 2010) kommt zu dem Schluss, dass über 40 % der Varianz der Profitabilität einer Organisation auf Entscheidungen der obersten Hierarchieebene eines Unternehmens zurückzuführen sind. Auch wenn diese Zahl wohl kaum zu verallgemeinern ist, vermittelt sie doch eine ungefähre Vorstellung davon, welche Relevanz fehlerhafte oder auch nur suboptimale Entscheidung bei der Führungskräfteauswahl haben kann. Dass dennoch immer wieder Fehlentscheidungen bis in die obersten Führungsebenen getroffen werden, verdeutlichen spektakuläre Insolvenzen wie jüngst im Fall Acandor, feindliche Übernahmeveruche, die in ihr Gegenteil verkehrt wurden (VW durch Porsche, Thyssen durch Krupp) oder gescheiterte Fusionen, die Kosten in Milliardenhöhe verursachen (z. B. DaimlerChrysler). Howard (2007) berichtet von Ergebnissen, denen zufolge zwischen 1995 und 2003 die frühzeitige Absetzung von CEO's in den 2500 größten Unternehmen der Welt um 170 % angestiegen ist. Etwa ein Drittel von ihnen wurde aufgrund unzureichender Leistung entlassen. Besonders häufig trifft es dabei Spitzenführungskräfte, die als vormals organisationsexterne Bewerber eingestellt wurden und dann als Hoffnungsträger galten (Howard, 2007).

Ein weiterer Punkt, der im Hinblick auf die Qualität der Auswahlentscheidungen zu denken gibt, betrifft soziale Ungleichverteilungen im Hinblick auf die familiäre Herkunft. Den Daten von Hartmann (2007) zufolge stammen die Vorstandsvorsitzenden der 100 größten deutschen Unternehmen zu 52 % aus dem Großbürgertum, zu 33 % aus dem Bürgertum und zu lediglich 15 % aus der Arbeiter- und Mittelschicht. In vergleichbaren europäischen Staaten wie Großbritannien und Frankreich finden sich sehr ähnliche Werte (53 %, 31 %, 16 % bzw. 57 %, 30 %, 13 %). Nun könnte man annehmen, dass dies vor allem auf ein höheres Bildungsniveau der Bewerber mit bürgerlichem Familienhintergrund zurückzuführen sei. Tiefer gehende Analysen von Hartmann und Kopp (2001) scheinen dies zu widerlegen. Betrachtet man allein die promovierten Wirtschaftswissenschaftler, Juristen und Ingenieure – also Personen mit einem sehr hohen individuellen Bildungsniveau –, so spielt die gesellschaftliche Herkunft nach wie vor eine wichtige Rolle. Für Absolventen mit großbürgerlichem Hintergrund ist die Wahrscheinlichkeit, in einem deutschen Spitzenunternehmen eine Führungsposition zu erlangen, dreimal so hoch wie für Personen, deren Eltern aus der Arbeiter-

ter- und Mittelschicht stammen. In weniger prestigeträchtigen Unternehmen ist die Wahrscheinlichkeit immer noch doppelt so hoch. Selbst wenn man in Rechnung stellt, dass Kinder aus großbürgerlichen Familien im Bereich der Soft Skills (Rhetorik, Selbstdarstellung, Sozialverhalten) eine bessere Förderung erfahren haben könnten, bleibt immer noch die Vermutung, dass viele Auswahlentscheidungen in starkem Maße durch subjektive Faktoren wie Stereotype, Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Effekte oder auch die absichtliche Bevorzugung bestimmter Personengruppen (z. B. in Sinne der gegenseitigen Förderung von Netzwerkmitgliedern) verzerrt sind.

Alles in allem entsteht der Eindruck, als stehe bei der Auswahl von Führungskräften nicht gerade alles zum Besten. Dabei ist zu bedenken, dass eine fehlerhafte Auswahl nicht nur dann vorliegt, wenn die Entscheidung offenkundig falsch war und ggf. sogar zurückgenommen werden muss. Eine Fehlentscheidung ist schon gegeben, wenn es nicht gelungen ist, aus dem Bewerberpool die beste Person für eine Stelle zu finden. Man denke hier an Mitbewerber, die vielleicht auch nur 10 oder 15 % bessere Leistung erbringen würden als der ausgewählte Kandidat. Auf der Ebene eines Lageristen könnte man mit einem solchen Unterschied vielleicht noch leben. In der Unternehmensspitze mag er hingegen sogar den Fortbestand der gesamten Organisation gefährden, wenn in wirtschaftlich schwierigen Zeiten durch einen neuen Geschäftsführer z. B. folgenschwere Fehlinvestitionen getätigt werden. Selbst wenn es nicht gleich um den Fortbestand der Organisation geht nehmen Managemententscheidungen massiven Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmen (Stellenbesetzung auf nachgeordneten Positionen, Produktpolitik etc.) sowie das Verhalten und Erleben der Mitarbeiter (Unterstützung von Veränderungsprozessen, Leistungsbereitschaft, Absentismus, Fluktuation etc.)

2 Einige Ursachen für fehlerhafte Auswahlentscheidungen

Zur Auswahl von Führungskräften stehen all jene Methoden zur Verfügung, die auch auf niedrigeren Hierarchieebenen zum Einsatz kommen (vgl. Howard, 2007; Schuler, in Druck). Dabei ist zumindest in Bezug auf die Vorauswahl der Kandidaten zwischen organisationsinternen und -externen Kandidaten zu unterscheiden (vgl. Tab. 1).

Tabelle 1: Methoden zur Auswahl von Führungskräften

	Auswahl interner Personen	Auswahl externer Personen
Vorauswahl	<ul style="list-style-type: none"> • Bewerbungsunterlagen • Referenzen • Leistungsdaten/-Beurteilung • 360°-Beurteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewerbungsunterlagen • Referenzen • Executive Search
stellenunspezifische Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungstests • Persönlichkeitsfragebögen* 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungstests • Persönlichkeitsfragebögen*
stellenspezifische Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturiertes Interview • Assessment Center • Probezeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturiertes Interview • Assessment Center • Probezeit

* Big Five, berufsspezifische Persönlichkeitsdimensionen, soziale Kompetenzen, Motivation, Integrität etc.

Auf den ersten Blick ist die Ausgangslage bei internen Kandidaten günstiger als bei externen, da hier mehr Daten über die Leistung der Bewerber in einem relevanten Arbeitskontext vorliegen (z. B. Umsatzzahlen, Ergebnisse von Mitarbeiter- oder Kundenbefragungen). Allerdings trügt der Anschein nicht selten. Die Leistung am früheren Arbeitsplatz ist nicht ohne Weiteres ein guter Prädiktor für die zukünftige Leistung. Ein guter Sachbearbeiter wird nicht zwangsläufig eine gute Führungskraft. Umgekehrt gilt, dass eine Führungskraft nicht zwingend ein guter Sachbearbeiter gewesen sein muss. Die Tatsache, dass man auf einer niedrigeren Führungsebene erfolgreich war, bedeutet nicht zwangsläufig, dass dies in gleicher Weise auch auf einer höheren Führungsebene der Fall sein wird (Howard, 2007). Letztlich kommt es auf die konkreten Anforderungen der jeweiligen Position an. Besonders offensichtlich sind die Unterschiede in den Anforderungen, wenn man bedenkt, dass auf der Ebene des Top-Managements strategische Entscheidungen zu treffen sind, die auf denen Ebenen darunter nicht auftreten. Die Leistung am früheren Arbeitsplatz ist umso aussagekräftiger, je ähnlicher beide Arbeitsplätze hinsichtlich der Anforderungen sind. Insbesondere im öffentlichen Dienst aber auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen scheint das Prinzip des *Anforderungsbezugs* kaum Berücksichtigung zu finden. Diagnostisches Wissen ist hier meist nicht vorhanden. Gerade einmal 31 % der mittelständischen Unternehmen in Deutschland führen im Vorfeld der Besetzung von Führungspositionen aussagekräftige Anforderungsanalyse durch (Stephan & Westhoff, 2002).

Dabei glaubt man wohl nicht selten, dass jemand, der viel Erfahrung gesammelt hat, sich damit fast zwangsläufig für höhere Aufgaben qualifiziert. Dass dies ein Trugschluss ist, zeigen Studien zur prognostischen Validität der Berufserfah-

rung. Sie liegt im Durchschnitt bei lediglich .21 (Quinones, Ford & Teachout, 1995). Nicht einmal die Tatsache, dass ein Bewerber mehrere Jahre Führungserfahrung aufweist ist ein verlässlicher Indikator für die Qualität der Führung. Kanning und Fricke (2013) konnten in einer Untersuchung mit mehr als 500 erfahrenen und mehr als 300 potentielle Führungskräften zeigen, dass beide Gruppen sich nicht bedeutsam in führungsrelevanten Kompetenzen (gemessen über ein Potential-AC) unterschieden.

Wer in der Praxis die Bedeutung des Anforderungsbezugs nicht reflektiert, befördert lediglich verdiente Mitarbeiter, betreibt aber im eigentlichen Sinne keine Auswahl von Führungskräften. Ohne es zu wissen, lässt man damit eine wichtige Chance zur Optimierung ungenutzt. Sollte man im Einzelfall Monate später den Fehler einsehen, ist es zumindest im Öffentlichen Dienst schon zu spät. Eine zweite Chance bekommt man erst, wenn der Stelleninhaber in Rente geht und dass kann mitunter 20 Jahre oder länger dauern.

Aber selbst wenn man nicht naiv auf die Erfahrung vertraut, sondern auf die Daten eines formalen *Leistungsbeurteilungssystems* zurückgreift, gilt es grundlegende Probleme zu bedenken (Kanning, Möller, Kolev & Pöttker, 2013). Leider lässt sich Leistung nur selten im Sinne von „Stückzahlen“ oder „Ausschuss“ objektiv messen. Zudem ist der Output einer Person (Produktivität, Kundenzufriedenheit etc.) oft nicht ohne weiteres ihr allein zuzuschreiben. Unklar bleibt der Einfluss von Kollegen, unterstellten Mitarbeitern sowie wirtschaftlichen oder organisationalen Rahmenbedingungen (vgl. London et al., 2007). In den letzten Jahren wird zudem verstärkt diskutiert, inwieweit es sinnvoll ist, kurzfristige wirtschaftliche Erfolge als Leistungsmaß heranzuziehen und das mittel- und langfristige Wohlergehen des Unternehmens dabei außer Acht zu lassen. London et al., (2007) plädieren dafür, dass man beide Perspektiven in die Betrachtung einfließen lässt und überdies im Sinne einer Balanced Scorecard parallel mehrere Erfolgskriterien heranzieht (z. B. Umsatz, Gewinn, Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuation, Kundenzufriedenheit).

Will man Leistung jenseits des vermeintlich einfach zu quantifizierenden Outputs messen, greift man in aller Regel auf die Vorgesetztenbeurteilung zurück. Vorausgesetzt die Führungskraft hat genügend Informationen über den Einzelnen, um eine solche Beurteilung vornehmen zu können, ist dies ein sinnvolles Mittel. Diesmal steckt das Problem jedoch meist in den verwendeten Bewertungsskalen (Kanning et al., 2013). Sie basieren in der Regel gar nicht auf stellenbezogenen Anforderungsanalysen. Stattdessen greift man auf abstrakte Kompetenzmodelle oder Plausibilitätsannahmen zurück. In der Konsequenz ist gar

nicht klar, ob das Leistungsbeurteilungssystem überhaupt die stellenspezifischen Dimensionen der Leistung erfasst. Kanning, Rustige, Möller und Kolev (2011, S. 32) identifizieren sechs weitere methodische Mängel, die häufig anzutreffen sind:

1. Die Leistungsbereiche sind inhaltlich weder definiert noch gegeneinander deutlich abgegrenzt. Je nach Führungskraft wird daher eine bestimmte Leistung zum Beispiel einmal der Arbeitsweise ein andermal der Kundenorientierung zugeordnet.
2. Die Punktwerte sind inhaltlich nicht definiert. Eine bestimmte Leistung führt daher in Abhängigkeit vom individuellen Bezugssystem des Beurteilers zu unterschiedlichen Bewertungen.
3. Die Bewertungsskala hat sehr viele Stufen. Der Unterschied auf einer zehnstufigen Skala zwischen z. B. 7 und 8 Punkten dürfte inhaltlich schwer zu greifen und gegenüber dem Mitarbeiter kaum trennscharf zu kommunizieren sein.
4. Die Punktwerte für einen einzelnen Mitarbeiter werden im direkten Vergleich zur Leistung der Kollegen vergeben. Dabei gibt im schlechtesten Fall auch der sprichwörtlich Einäugige unter den Blinden noch eine gute Figur ab. Eine Information über die absolute Ausprägung der Kompetenzen existiert nicht. Hinzu kommt, dass jede Führungskraft ihr eigenes Bezugssystem ausbilden muss. In der Konsequenz wird ein und dieselbe Leistung in verschiedenen Abteilungen unterschiedlich bewertet. Die Leistungsbeurteilung ermöglicht somit keine Übertragung auf andere berufliche Positionen, was im Zuge von Personalauswahlentscheidungen jedoch zwingend notwendig ist.
5. Über alle Leistungskriterien hinweg wird ein Mittelwert berechnet. Dies führt dazu, dass die Information über das individuelle Leistungsprofil verloren geht. Ein Mitarbeiter, der in allen Bereichen 3 Punkte auf einer Skala von 1-5 erzielt, scheint die gleiche Leistung zu erbringen, wie ein Mitarbeiter, der extrem schwache Leistungen in manchen Bereichen durch extrem starke Leistungen in anderen rechnerisch kompensiert. In der Arbeitsrealität wird eine solche Kompensation nur selten tatsächlich gelingen. Man stelle sich etwa eine Führungskraft vor, die fachlich hervorragende Ideen einbringt, im Umgang mit ihren Mitarbeitern aber cholerisch auftritt. Trotz hoher Fachkompetenz und Kreativität der Führungskraft, besteht die Gefahr, dass sich gute Mitarbeiter zurückziehen und vielleicht sogar den Arbeitgeber wechseln.

6. Jede Leistungsdimension wird durch eine einzige Bewertung erfasst. Hierdurch schlagen Messfehler (die immer auftreten) direkt auf die Beurteilung durch.

Leistungsbeurteilungssysteme, die derart Mängel aufweisen, sind als Basis für die interne Auswahl von Führungskräften kaum geeignet.

Ähnlich gelagert sind die Probleme in Bezug auf *Referenzen*. Bei internen Bewerbungen lässt sich vielleicht noch ermitteln, auf welcher Basis eine Empfehlung zustande gekommen ist und inwieweit das Urteil valide sein mag. Bei externen Bewerbungen ist dies kaum möglich. Man weiß nicht, ob jemand weggelobt werden soll oder inwieweit das Urteil allein auf Sympathie, Netzwerkzugehörigkeit u. ä. beruht. Ebenso wenig ist bekannt, ob eine Referenz hinsichtlich des Anforderungsbezugs als valide einzuschätzen ist. Trotz dieser Probleme gehören die Referenzen zu den am weitesten verbreiteten Methoden, wenn es um die Besetzung höherer Führungspositionen geht (Schuler et al., 2007; Abb. 1).

Auch um *Executive Search* bzw. Headhunting – gemeint ist hiermit die gezielte Ansprache einzelner Spitzenführungskräfte, die später kein professionelles Auswahlverfahren mehr durchlaufen – dürfte es kaum besser bestellt sein. Über die Validität dieser in sich sehr heterogenen Methode ist nichts bekannt. Von einer systematischen Untersuchung relevanter Kompetenzen ist man hier sicherlich ebenso weit entfernt wie beim Einsatz von Referenzen zur Personalauswahl. Verwendet man den Begriff breiter und bezieht auch die gezielte Ansprache von Fachexperten und Führungskräften bis zur mittleren Managementebene ein, so stehen nach erfolgreicher Ansprache letztlich mehrere Kandidaten zur Auswahl, die dann auch wiederum im Wettbewerb untereinander eine differenziertes Auswahlverfahren durchlaufen könnten.

Eine Variante der Leistungsbeurteilung stellt die *360°-Beurteilung* dar. Hierbei lässt der man das leistungsbezogene Verhalten eines Mitarbeiters nicht nur aus der Sicht des direkten Vorgesetzten beurteilen, sondern erfasst weitere Perspektiven (unterstellte Mitarbeiter, Kollegen, Kunden sowie das Selbstbild der Betroffenen). Auch wenn Selbst- und Fremdbilder in der Regel nur mäßig korrelieren, klären sie jeweils eigenständige Varianzanteile der zu prognostizierenden Leistung auf (z. B. Ostroff, Atwater und Feinberg, 2004). Insofern ist es durchaus sinnvoll derartige Daten in die Auswahlentscheidung bei internen Bewerbungen

einfließen zu lassen. Leider werden die meisten Unternehmen entsprechende Systeme gar nicht besitzen oder aber man verwendet wiederum Skalen, deren Reliabilität und Validität zumindest unklar ist (vgl. Kanning, 2013a, 2013b).

Mehrere Studien zeigen, dass es auch bei der Anwendung klassischer Auswahlmethoden verschiedene Probleme gibt, die letztlich die Wahrscheinlichkeit für Fehlbesetzungen auf der Führungsebene steigern.

Zu den besonders validen Methoden der Personalauswahl zählen *Intelligenztests* bzw. kognitive Leistungstests (Prognostische Validität von .33 bis .67 nach Ones & Dilchert, 2009). Sie sind besonders zu empfehlen, wenn die eingestellten Mitarbeiter neue Dinge lernen müssen. Dies gilt natürlich für Auszubildende und Trainees, aber auch für Führungskräfte, die in einen völlig neuen Aufgabenbereich hin wechseln oder in einem sich rasch verändernden Arbeitsumfeld agieren (z. B. sich schnell wandelnde Märkte). Darüber hinaus ist Intelligenz von besonderer Bedeutung, wenn der Arbeitsplatz die Lösung komplexer Probleme erfordert und die Betroffenen auch noch unter Belastung möglichst schnell zu rational richtigen Entscheidungen finden müssen. Beides – die erhöhte Lernfähigkeit sowie das rationale Funktionieren in komplexen Entscheidungssituationen – dürften für sehr viele Führungspositionen zutreffen. Demzufolge sollten Intelligenztests hier auch in besonders starkem Maße zum Einsatz kommen. In den USA werden bei nahezu 50 % der Stellenbesetzungen auf der Ebene von Spitzenführungskräften Intelligenztests eingesetzt (Thornton et al., 2010). In Deutschland greifen auf dieser Ebene gerade einmal 0.8 % der Unternehmen zu diesem nachweislich sehr validen Instrumentarium (Schuler, Hell, Trapmann, Schaar & Boramir, 2007; vgl. Abb. 1). Selbst diagnostisch völlig wertlose graphologische Gutachten (King & Koehler, 2000; Netter und Ben-Shakhar, 1989; Schmidt & Hunter, 1998) kommen hier häufiger zum Einsatz. Dies sollte den Verantwortlichen zu denken geben. Das häufig in diesem Zusammenhang angeführte Argument, insbesondere höhere Führungskräfte seien ohnehin besonders intelligent, weil sie ein anspruchsvolles Studium absolviert haben und durch Aufstieg über ggf. mehrere Hierarchieebenen hinweg hinsichtlich ihrer Intelligenz eine stark selektierte Stichprobe darstellen, ist nicht haltbar. Innerhalb der Gruppe der Führungskräfte finden sich sowohl bezüglich der Intelligenz als auch bezogen auf grundlegende Persönlichkeitsmerkmale große interindividuelle Unterschiede, wodurch eine wichtige Voraussetzung für den sinnvollen Einsatz von kognitiven Leistungstests in der Personalauswahl gegeben ist (vgl. Ones & Dilchert, 2009). Auch wenn das Niveau im Mittelwert höher liegt als bei der Normalbevölkerung, ist die Varianz immer noch groß. Es ist eben nicht so, dass

man nur aufgrund besondere Intelligenz ein Studium erfolgreich abschließen kann und da die kognitive Leistungsfähigkeit in Deutschland eher selten gemessen wird, muss man auch nicht herausragend intelligent sein, um in Führungspositionen zu kommen und sich dort zu halten.

Bezogen auf *Persönlichkeitsfragebögen* konnten insbesondere die Gewissenhaftigkeit bzw. die Integrität sowie die Durchsetzungsfähigkeit als valide Prädiktoren identifiziert werden (Ones & Dilchert, 2009). Zu weiteren Persönlichkeitsvariablen wie etwa Führungsmotivation (vgl. Felfe, Iprana, Gatzka & Stiehl, 2012), sozialen Kompetenzen (Kanning, 2009) oder spezifischen Problemlösestrategien (Neubauer, Bergner & Felfe, 2012) liegen bislang deutlich weniger Befunde vor. Eine umfassende Erforschung steht einstweilen noch aus, was wohl auch darauf zurückzuführen ist, dass sich in diesen Feldern – im Gegensatz zu den sog. „Big Five“ (Borkenau & Ostendorf, 2008) – noch keine Messinstrumente flächendeckend etabliert haben. Bei der Auswahl von Führungskräften spielen Persönlichkeitsfragebögen in Deutschland keine nennenswerte Rolle (Schuler et al., 2007, vgl. Abb. 1).

Nicht zuletzt aufgrund der guten Validität des Intelligenztests wird bisweilen geschlossen, man solle ausschließlich allgemeine, *stellenunspezifische Instrumente* einsetzen (z. B. Hollebeck, 2009). Wie wichtig aber eine spezifische Passung der gemessenen Kompetenzen zum stellenspezifischen Anforderungsprofil ist, verdeutlicht die jahrzehntelange Führungsforschung. Die Suche nach der allumfassenden Führungspersönlichkeit war letztlich nicht erfolgreich (v. Rosenstiel & Kaschube, 2014). Gleiches gilt bekanntlich für die Führungsstilforschung. Auch hier erweisen sich unterschiedliche Stile in Metaanalysen immer wieder als ähnlich effektiv (Judge & Piccolo, 2004; Judge, Piccolo & Ilies, 2004), was u. a. dadurch zu erklären ist, dass sie erst situationsabhängig ihren jeweils besonderen Nutzen entfalten. Durch den Einsatz allgemeiner Intelligenz- und Persönlichkeitstests ist die Auswahl von Führungskräften daher nicht erledigt. Die Verfahren erfassen die wichtigsten allgemeinen Grundlagen der erfolgreichen Arbeit von Führungskräften. Was fehlt, ist noch die spezifische Passung zu den konkreten Anforderungen der jeweiligen Arbeitsstelle (s. o.).

Eine Methode zur Erfassung der arbeitsplatzspezifischen Kompetenzen stellt die *Arbeitsprobe* dar. Arbeitsproben, die nach Schmidt und Hunter (1998) zu den prognostisch validesten Verfahren zählen, spielen in Deutschland ebenfalls eine

völlig untergeordnete Rolle (Schuler et al., 2007; Abb. 1). Selbst wenn es um die Besetzung auf der oberen Führungsebene geht greifen deutlich weniger als 10 % der Unternehmen zur Arbeitsprobe.

Ähnliches gilt für *Assessment Center*. Obwohl sich mit methodisch durchdachten Assessment Centern nachweislich Spitzenvaliditäten erzielen lassen (vgl. Boltz, Kanning & Hüttemann, 2009) wird die Methode nur von etwa 10 % der größeren Unternehmen in Deutschland eingesetzt, wenn es um die Personalauswahl für die obere Führungsebene geht (Abb. 1). Bei der unteren Führungsebene steigt die Verbreitung auf etwa 17 %, während es bei der Auswahl von Trainees immerhin 50 % sind (Schuler et al., 2007). Hinsichtlich der Validität ist zu bedenken, dass sie bei Assessment Centern besonders stark schwankt (z. B. zwischen .06 und .50, bei verschiedenen Assessment Centern desselben Konzerns; Boltz et al., 2009). Der Grund hierfür ist letztlich in der Komplexität der Methode zu suchen. Assessment Center werden in der Regel von diagnostischen Laien entwickelt, die über die notwendigen methodischen Kniffe nicht oder nur unzureichend informiert sind (vgl.; Kanning, Pöttker & Gelléri, 2007).

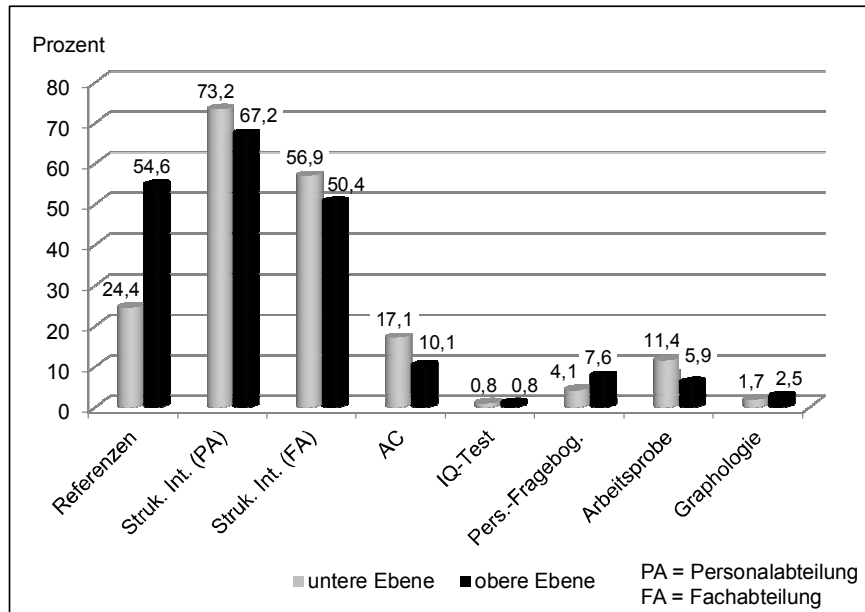


Abbildung 1: Methoden zur Auswahl von Führungskräften in Deutschland
(Ergebnisse von Schuler et al., 2007)

Bei der Auswahl höherer Führungskräfte dominieren sehr stark *strukturierte Interviews* (Schuler et al., 2007; Abb. 1). Gegen strukturierte Interviews ist nichts einzuwenden, weisen sie doch sehr gute Werte in der prognostischen Validität auf (Schmidt & Hunter, 1998). Allerdings bleibt bei Umfragen zum Einsatz der Methode in der Regel unklar, um welchen Grad der Strukturierung es sich handelt. Häufig spricht man in der Praxis schon dann von einer Strukturierung, wenn lediglich ein Themenkatalog – ohne spezifischen Anforderungsbezug oder klare Kriterien zur objektivierte Bewertung der Antworten – vorliegt. Eine Studie von Stephan und Westhoff (2002) zum Einsatz des Einstellungsinterviews zur Führungskräfteauswahl in mittelständischen Unternehmen zeigt, dass lediglich 15 % überhaupt einen Interviewleitfaden besitzen. Daher bleiben viele Interviews, die zur Auswahl von Führungskräften eingesetzt werden, deutlich hinter den Möglichkeiten der Methode zurück. Unstrukturierte bzw. sehr schwach strukturierte Interviews erzielen deutlich geringere Validitätswerte (Huffcut & Arthur, 1994; Schmidt & Hunter, 1998). Auch hier mangelt es wohl in erster Linie am fachlichen Know-how der Entscheidungsträger in den Unternehmen.

Fragt man nach den Kriterien, die Unternehmen zur Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Auswahlmethode heranziehen, so zeigt sich auch hier ein aus fachlicher Perspektive fragwürdiges Vorgehen. König, Klehe, Berchtold und Kleinmann (2010) konnten beispielsweise zeigen, dass sich die Entscheidungsträger weitaus weniger von der prognostischen Validität der Instrumente, als vielmehr von ihrer sozialen Validität, den absoluten Kosten (ohne Berücksichtigung der Validität) und ihrer Verbreitung leiten lassen. Es ist sicherlich nicht falsch die soziale Validität – also letztlich die Akzeptanz der Verfahren beim Bewerber – im Blick zu haben. Dies darf aber natürlich nicht dazu führen, dass man deshalb schlechtere Methoden wählt. Vielmehr sollte man die Bewerber davon überzeugen, dass alle Beteiligten daran interessiert sein müssen, dass eine möglichst richtige Entscheidung gefällt wird. In letzter Konsequenz ist es aus Sicht des einstellenden Unternehmens besser eine narzisstische Kränkung der Bewerber zu riskieren, als jemanden ohne aussagekräftiges Auswahlverfahren in eine einflussreiche Position zu bringen.

Erfreulich ist in diesem Zusammenhang der Befund, dass sich ausgebildete Psychologen zumindest bei der Auswahl von Testverfahren primär an der Validität und weniger an den Durchführungsbedingungen oder den absoluten Kosten der Verfahren orientieren (Thielsch, Brandenburg & Kanning, 2012). Die fachliche Qualifikation kann mithin die Basis für eine qualitativ anspruchsvollere Personalauswahlpraxis legen.

3 Was ist zu tun?

Will man die bestehenden Missstände abschaffen oder doch zumindest reduzieren, so ist vor allem eines wichtig: Aufklärung. Das Wissen darüber, wie effektive Personalauswahl aussieht ist sehr wohl vorhanden, allerdings nicht bei den Entscheidungsträgern. Aus der Forschung heraus müssen viel offensivere Anstrengungen unternommen werden, um das wissenschaftliche Wissen in die Praxis hineinzutragen (vgl. Kanning, 2012). Im Kern bedeutet dies eine veränderte oder doch zumindest ergänzte Publikationspraxis. Aktuelle Forschungsergebnisse ebenso wie grundlegende methodische Prinzipien müssen so publiziert werden, dass sie von Berufspraktikern wahrgenommen und verstanden werden können. In erste Linie benötigen wir eine Stärkung deutschsprachiger Publikationen in Praxiszeitschriften, Büchern sowie im Internet (vgl. Kanning, Thielsch & Brandenburg, 2011).

Eine weitere Perspektive der Führungskräfteauswahl, zu der bislang kaum empirische Befunde vorliegen, betrifft das Zusammenspiel von Auswahl und Personalentwicklung (Day, 2009; Vardiman, Houghton & Jinkerson, 2006). Zum einen könnte man bei der Auswahl von Führungskräften von vornherein den Anspruch aufgeben, dass die gewählte Person optimal zu den anstehenden Aufgaben passen muss. Nach der Einstellung einer hinreichend geeigneten Person würde man in diesem Fall die verbleibende Diskrepanz zwischen Ist und Soll mit Mitteln der Personalentwicklung beheben. Zum anderen können Führungskräfte langfristig innerhalb der Organisation auf der Basis von Potentialanalysen Schritt für Schritt aufgebaut werden. Die sich an die Entwicklungsphase anschließende Auswahl interner Kandidaten bietet den Vorteil, dass man – qualitativ gute Diagnoseverfahren vorausgesetzt – mitunter über viele Jahre hinweg verlässliche Daten zur ihrer Persönlichkeit und ihrer arbeitsplatzspezifischen Leistung sammeln konnte. Die wirtschaftliche Leistungskraft von Unternehmen, die systematische Führungskräfteentwicklung betreiben, liegt etwa 20 % über denen ohne entsprechende Programme (London, Smither & Diamante, 2007), allerdings ist die Kausalrichtung des Zusammenhangs unklar.

Letztlich ist der Weg der Personalentwicklung aber niemals die erste Wahl, denn es ist weitaus schwerer Menschen in ihren Kompetenzen zu verändern, als von vornherein passende Personen aus einer Gruppe von Bewerber auszuwählen. Aus diesem Grund muss methodisch gute Personalauswahl das oberste Ziel bleiben. Dies gilt umso mehr, als dass in Zeiten des demographischen Wandels der prozentuale Anteil geeigneter Personen in der Bewerbergruppe sinken wird. In der Folge sinkt auch die Zufallswahrscheinlichkeit für eine optimale Personalauswahl. Kompensiert werden kann dies nur durch den Einsatz validerer Auswahlverfahren kombiniert mit einem guten Personalmarketing (vgl. Thielsch, Träumer, Pytlik & Kanning, 2012).

4 Literatur

- Boltz, J., Kanning, U. P. & Hüttemann, T. (2009). Qualitätsstandards für Assessment Center – Treffende Prognosen durch Beachtung von Standards. *Personalführung, 10*, 32-37.
- Borkenau, P. & Ostendorf, F. (2008). *NEO-Fünf-Faktoren-Inventar nach Costa und McCrae, (NEO-FFI)*. Göttingen: Hogrefe.
- Day, D. V. (2009). Executive Selection is a process not a decision. *Industrial and Organizational Psychology, 2*, 159-162.

- Hartmann, M. (2007). *Eliten und Macht in Europa*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Hartmann, M. & Kopp, J. (2001). Eliteselektion durch Bildung oder durch Herkunft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 53, 436-466.
- Hollenbeck, G. P. (2009). Executives selection – What's right ... and what's wrong. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 130-143.
- Howard, A. (2007). Best practice in leader selection. In J.A. Conger & R. E. Riggio (Eds.), *The practice of leadership* (pp. 11-40). New York: Jossey-Bass.
- Huffcut, A. I. & Arthur, W. Jr. (1994). Hunter and Hunter (1994) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184-190.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiation structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36-51.
- Kanning, U. P. (2004). *Standards der Personaldiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. (2009). *Inventar sozialer Kompetenzen (ISK)*. Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. (2010). *Von Schädeldeutern und anderen Scharlatanen: Unseriöse Methoden der Psychodiagnostik*. Lengerich: Pabst.
- Kanning, U. P. (2012). Personalauswahl: Mythen, Fakten, Perspektiven. In M. T. Thielsch & T. Brandenburg (Hrsg.). *Praxis der Wirtschaftspsychologie II* (S. 9-25). Münster MV-Wissenschaft.
- Kanning, U. P. (2013a). Testverfahren in der Personalarbeit – Teil 1: Varianten und Probleme. *Personal Manager*, 1, 36-39.
- Kanning, U. P. (2013b). Testverfahren in der Personalarbeit – Teil 2: Auswahl und Einsatz. *Personal Manager*, 2, 38-41.
- Kanning, U. P. & Fricke, P. (2013). Führungserfahrung – Wie nützlich ist sie wirklich? *Personalführung*, 1, 48-53.
- Kanning, U. P., Möller, J. H., Kolev, N. & Pöttker, J. (2013). *Systematische Leistungsbeurteilung: Leitfaden für die HR- und Führungspraxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kanning, U. P., Pöttker, J. & Gelléri, P. (2007). Assessment Center Praxis in deutschen Großunternehmen – Ein Vergleich zwischen wissenschaftlichem Anspruch und Realität. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 51, 155-167.
- Kanning, U. P., Rustige, J., Möller, J. H. & Kolev, N. (2011). Entwicklung und Evaluation von Leistungsbeurteilungssystemen. *Personalführung*, 2, 30-36.

- Kanning, U. P., Thielsch, M. T. & Brandenburg, T. (2011). Strategien zur Untersuchung des Wissenschafts-Praxis-Transfers. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 55, 153-157.
- King, R. N. & Koehler, D. J. (2000). Illusory correlations in graphological inference. *Journal of Experimental Psychology*, 6, 336-348.
- König, C. J., Klehe, U.-C., Berchtold, M., & Kleinmann, M. (2010). Reasons for being selective when choosing personnel selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 17-27.
- London, M., Smither, J.W. & Diamante, T. (2007). Best practice in leadership selection. In J.A. Conger & R. E. Riggio (Eds.), *The practice of leadership* (pp. 11-63). New York: Jossey-Bass.
- Netter, E. & Ben-Shakhar, G. (1989). The predictive validity of graphological inferences: A meta-analytic approach. *Personality and Individual Differences*, 10, 737-745.
- Neubauer, A. C., Bergner, S. & Felfe, J. (2012). *Leadership Judgement Indicator (LJI)*. Göttingen: Hogrefe.
- Ones, D. S. & Dilchert, S. (2009). How special are executives? How special should executives selection be? Observations and recommendations. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 163-170.
- Ostroff, C., Atwater, L. E. & Feinberg, B. J. (2004). Understanding self-other agreement: A look at rater and ratee characteristics, context, and outcome. *Personnel Psychology*, 57, 333-375.
- Quinones, M. A., Ford, J. K. & Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 48, 887-910.
- Rosenstiel, L. v. & Kaschube, J. (2014). Führung. In H. Schuler & U. K. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (4. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practice and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Schuler, H. (in Druck). *Psychologische Personalauswahl*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H. & Boramir, I. (2007). Die Nutzung psychologische Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6, 60-70.
- Schuler, H. & Kanning, U. P. (Hrsg.). (2014). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

- Stephan, U. & K. Westhoff (2002). Personalauswahlgespräche im Führungskräftebereich des deutschen Mittelstandes: Bestandsaufnahmen und Einsparungspotential durch Strukturierte Gespräche. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 3-17.
- Thielsch, M. T., Brandenburg, T. & Kanning, U. P. (2012). Diagnostische Verfahren im Praxiseinsatz. In R. Reinhardt (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie und Organisationserfolg* (S. 57-64). Lengerich: Pabst.
- Thielsch, M. T., Träumer, L., Pytlik, L. & Kanning, U. P. (2012). Personalmarketing aus Bewerberperspektive: Nutzung und Bewertung. *Journal of Business and Media Psychology*, 3, 1-12.
- Thornton, G. C. III, Hollenbeck, G. P. & Johnson, S. K. (2010). Selecting leaders: Executives and high potentials. In J. L. Farr & N. T. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 823-840). New York: Routledge.
- Vardiman, P. D., Houghton, J. D. & Jinkerson, D. L. (2006). Environmental leadership development: Towards a contextual model of leader selection and effectiveness, *Leadership & Organizational Development Journal*, 27, 93-105.
- Weiner, N. & Mahoney, T. A. (1981). A Model of corporate performance as a function of environmental, organizational, and leadership processes. *Academy of Management Journal*, 24, 453-470.