



Dr. Heinz Schannath

Managementdiagnostik: Der unterschätzte Einfluss auf den langfristigen Unternehmenserfolg

Bei der Besetzung von Management- oder Spezialisten-Positionen ist die notwendige fachliche Qualifikation eines Kandidaten selbstredend, seien es fach-, funktions-, management- oder branchenspezifische Kenntnisse. Aber welchen Wertbeitrag liefert die individuelle überfachliche Qualifikation eines Kandidaten hinsichtlich des langfristigen Erfolgs eines Unternehmens?

Wichtigkeit der überfachlichen Qualifikation

Dem Management-Vordenker Peter F. Drucker wird der Satz nachgesagt: "We hire people for their skills and fire them for their behavior." Nicht zuletzt diese Aussage unterstreicht die Wichtigkeit der passenden überfachlichen Qualifikation eines Kandidaten, also der Charaktereigenschaften einer Person. Laut Prof. Dr. Uwe Kanning (Wirtschaftspsychologie) gibt es kaum ein Anwendungsfeld in der Psychologie, indem wir einerseits wissen, wie in der Praxis Prozesse ablaufen sollten, und andererseits so wenig von diesem Wissen de facto umsetzen. In der Praxis findet im Rahmen der Personalauswahl meist weder eine dezidierte Festlegung der erwarteten bzw. benötigten Persönlichkeitseigenschaften statt, noch werden diese im Rahmen des Auswahlprozesses mittels verfügbarer,

wissenschaftlich valider Testverfahren auf Kandidaten-seite überprüft.

Managementdiagnostik

Eignungsdiagnostik im Allgemeinen und Managementdiagnostik im Besonderen werden im Rahmen von Positionsbesetzungen dazu eingesetzt, Kandidaten mit der „richtigen“ überfachlichen Qualifikation zu evaluieren. Dazu ist im Vorfeld die geforderte überfachliche Qualifikation dezidiert und korrekt festzulegen, was in der Praxis selten geschieht. Was bedeutet an dieser Stelle „korrekt“? Hier reicht es nicht, geforderte Persönlichkeitseigenschaften unreflektiert nach Bauchgefühl aufzuzählen. In der modernen Wirtschaftspsychologie stehen wissenschaftlich fundierte und valide Werkzeuge zur Definition und Prüfung der überfachlichen Qualifikation zur Verfügung. Als Nebeneffekt kann beim Einsatz dieser Werkzeuge zudem das Risiko von Fehlbesetzungen aufgrund inakzeptabler Persönlichkeitsmerkmale bzw. Verhaltensweisen entscheidend verringert werden, die im Rahmen des Einsatzes entdeckt werden, sozusagen als Nebeneffekt der überfachlichen Qualifikationsüberprüfung.

Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)

Das BIP ist ein psychologisches Testverfahren zur Messung berufsrelevanter Persönlichkeitsmerkmale, das unter der Leitung von Dr. Rüdiger Hossiep an der Fakultät

für Psychologie der Ruhr-Universität Bochum entwickelt wurde, und stellt das führende, wissenschaftlich fundierte und valide Testverfahren nicht nur im deutschsprachigen Raum dar. Es umfasst vier Dimensionen, die für den beruflichen Erfolg von Bedeutung sind: (1) Die berufliche Orientierung mit Aspekten wie Leistungs-, Gestaltungs-, Führungsmotivation und Wettbewerbsorientierung, (2) das Arbeitsverhalten mit den Aspekten Gewissenhaftigkeit, Flexibilität, Handlungs- bzw. Analyseorientierung, (3) die Sozialkompetenz mit den Dimensionen Sensitivität, Kontaktfähigkeit, Soziabilität, Teamorientierung, Durchsetzungsstärke und Begeisterungsfähigkeit sowie (4) die Psychische Konstitution: Hier werden Belastbarkeit, emotionale Stabilität und das Selbstbewusstsein untersucht. Mit Hilfe des BIP-AMs (Anforderungsmodul) ist es möglich, das Anforderungsprofil für die überfachliche Qualifikation einer zu besetzenden Position durch geeignete Führungskräfte bestimmen zu lassen.

Grenzen der Managementdiagnostik

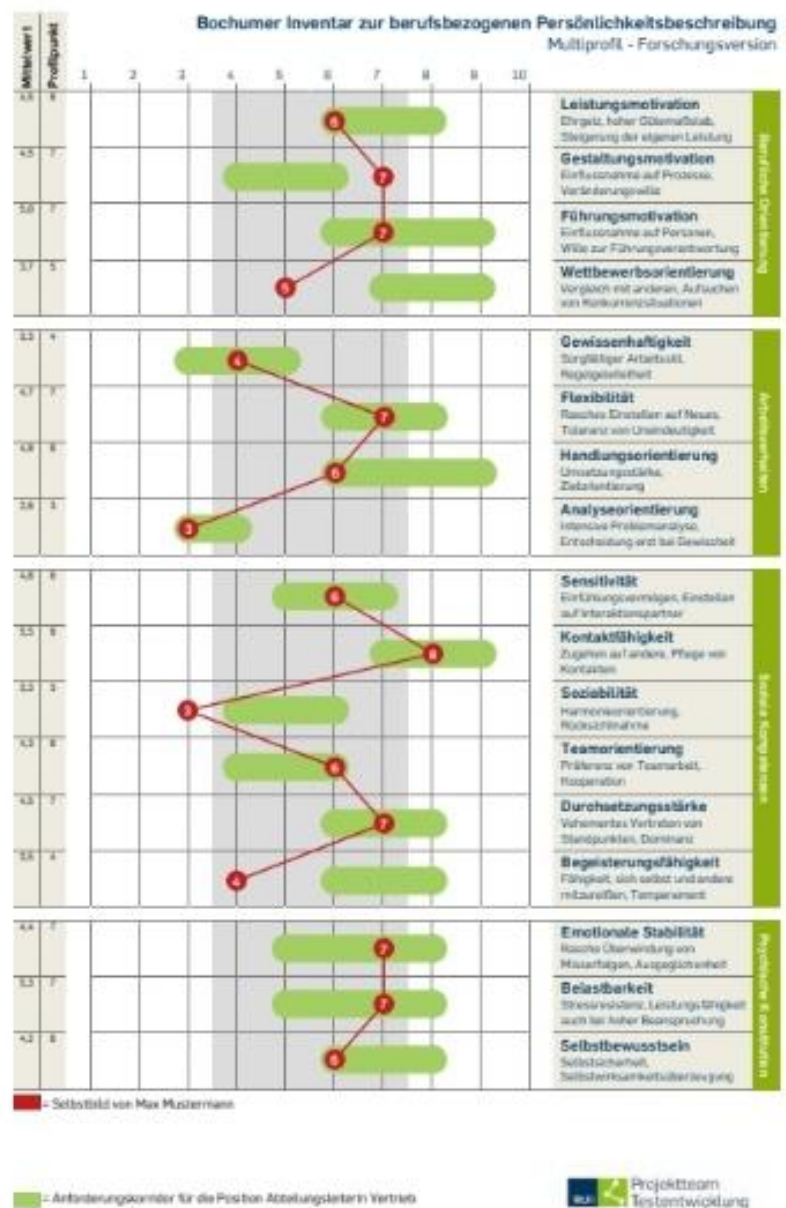
Wird aufgrund falscher Einschätzung das Anforderungsprofil unkorrekt festgelegt, läuft die Thematik in eine Sackgasse. Grundsätzlich besteht die Gefahr, dass das Anforderungsprofil von Personen festgelegt wird, die hinsichtlich der zu besetzenden Position zu weit vom operativen Geschäft entfernt sind und ein verzerrtes Bild der Anforderungen haben, was zu vermeiden ist.

Kandidaten-BIP

Der korrespondierende BIP-Test, den die Bewerber durchzuführen haben, zeigt die Abweichungen vom Wunschprofil an. Dabei wird es mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit keinen Kandidaten geben, der exakt das Anforderungsprofil treffen wird. Ziel ist es, Kandidaten zu finden, die dem Anforderungsprofil möglichst nahekommen. Idealerweise wird vorab auf Basis der Einschätzung durch unterschiedliche Personen ein Anforderungskorridor entwickelt.

Langfristiger Unternehmenserfolg

Es ist wissenschaftlich nachgewiesen, dass Managementdiagnostik die Vorhersagewahrscheinlichkeit für einen zukünftig erfolgreichen Kandidaten erheblich erhöht, was in der Praxis grundsätzlich unterschätzt wird. Die Verwendung diagnostischer Instrumente wie des BIPs kann erheblich dazu beitragen, die richtige Personalauswahl zu treffen und Fehlbesetzungen – insbesondere hinsichtlich der Charaktereigenschaften eines Kandidaten – zu vermeiden. Jedoch wird im



Rahmen der Personalauswahl die überfachliche Qualifikation immer ein sekundäres Entscheidungsmerkmal sein, da es wenig Sinn macht, fachlich unpassende Kandidaten der Analyse zu unterziehen.



Dr. Heinz Schannath
Geschäftsführender Inhaber
Dr. Schannath Executive Search

Weitere Angaben zum Unternehmen S. 140