

Aus: Positionen. Das Magazin von Odgers Berndtson; 2018 / 2019, S. 29-31.

<https://positionen.de/ausgabe-18-19/die-richtige-entscheidung-treffen/#profdrmartinkersting>

„PERSONALBEURTEILUNG ERFORDERT ANALYSE UND INTUITION“

Der Psychologe und Experte für Managementdiagnostik Prof. Dr. Martin Kersting erläutert im Gespräch mit positionen die Bedeutung von Kompetenzen und Potenzialen in der Personalauswahl.

Mit Prof. Dr. Martin Kersting sprach Peter Herrendorf.

positionen: In nahezu jedem Besetzungsverfahren im Top-Management ist der „War for Talents“ spürbar. Umso wichtiger ist es, die richtige Auswahlentscheidung zu treffen. Lässt sich zukünftiger Berufserfolg überhaupt vorhersagen?

Prof. Dr. Martin Kersting: Es gibt viele unterschiedliche Kriterien für den Berufserfolg. Dieser Erfolg hängt nicht nur von einer Person, sondern von vielen Personen und der Situation ab. Diese Rahmenbedingungen limitieren die Vorhersagbarkeit. Dennoch: In empirischen Meta-Studien zeigt sich, dass die Treffsicherheit bei der Vorhersage des Berufserfolgs sehr gut ist, wenn man qualitativ hochwertige Verfahren und Vorgehensweisen nutzt.

positionen: Welche Besonderheiten gibt es bei der Managementdiagnostik zu beachten?

Prof. Dr. Martin Kersting: Personen in Top-Positionen haben einen höheren Gestaltungsfreiraum als Personen auf niedrigeren Ebenen. Wenn Sie in einem Schnellrestaurant die Tische abräumen, spielt Ihre Persönlichkeit eine geringe Rolle. Die Vorgaben (Constraints) sind so stark, dass das Verhalten verschiedener Personen gleichförmig ist. Im Top-Bereich finden Sie die „VUCA World“ – volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig. Das Verhalten in solchen Situationen hängt deutlich stärker von der Persönlichkeit ab.

positionen: Sie sprechen es an: Wir leben heute in volatilen Zeiten. Wie kann man bei all den Unsicherheiten in der Arbeitswelt von morgen dennoch valide Prognosen über die Entwicklung eines Managers geben?

Prof. Dr. Martin Kersting: Indem man auf die Merkmale achtet, die es Führungskräften ermöglichen, Unsicherheit souverän zu meistern und Veränderungen proaktiv im Sinne der Organisation und ihrer Mitarbeiter sowie der Gesellschaft zu gestalten. Der Fokus sollte auf grundlegende Kompetenzen und Potenziale gelegt werden, nicht auf spezifische Merkmale wie Fachwissen. Konkret müssen Manager über ein hohes Maß an kognitiver Kompetenz, Kommunikations- und Kooperationsvermögen sowie über eine ausgeprägte Motivation gepaart mit einer gewissen emotionalen Belastbarkeit verfügen.

positionen: Sie sprechen von Kompetenzen und Potenzialen – wie lässt sich das unterscheiden?

Prof. Dr. Martin Kersting: Kompetenzen sind gelernte, wiederholbare Verhaltensweisen und abrufbare Wissensbestände zur erfolgreichen Bewältigung beruflicher Aufgaben – so definieren wir es in der DIN 33430, einer Norm zur Personalauswahl. Die Kompetenzen kennzeichnen den gegenwärtigen Stand einer Person, das Potenzial ist demgegenüber die Fähigkeit einer Person, ihr bislang nicht vertraute Aufgaben zu bewältigen und Kompetenzen zu entwickeln. Die Potenzialbetrachtung ist somit zukunftsorientiert.



Foto von Anja Schaal

Prof. Dr. Martin Kersting beschäftigt sich seit über 25 Jahren wissenschaftlich und praktisch mit Personalpsychologie. Der Diplom-Psychologe war über zehn Jahre als Personalberater tätig und hat unter anderem das Kienbaum Institut für Management Diagnostik geleitet. Am Bildungs- und Wissenschaftszentrum der Bundesfinanzverwaltung leitete Kersting rund drei Jahre den Bereich „Führung und Steuerung“ und war dabei auch für die Führungskräfte trainings verantwortlich. Seit 2011 ist Martin Kersting Professor für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen.

positionen: Wie lassen sich Kompetenzen korrekt bewerten?

Prof. Dr. Martin Kersting: Voraussetzung jeder Bewertung ist, dass man sich darauf verständigt, was man überhaupt bewerten will. Das heißt, dass man sich beispielsweise auf eine verhaltensverankerte Definition einer Kompetenz einigt und diese Definition dann auch gleichsinnig nutzt. Ebenso wichtig sind die Skalierung und das Zusammenspiel der Kompetenzen. Woran machen wir eine niedrige oder hohe Ausprägung der Kompetenz fest? Ist eine bestimmte Ausprägung ein Must-have? Kann man ein Defizit in einer Kompetenz mit einer Stärke in einer anderen kompensieren? Die Antworten auf all diese Fragen ergeben sich aus der Anforderungsanalyse, mit der jeder Prozess einer Eignungsbeurteilung startet.

positionen: Und wie funktioniert die Potenzialbeurteilung?

Prof. Dr. Martin Kersting: Die Beurteilung einer Kompetenz lässt sich noch vergleichsweise direkt vornehmen, indem man sich auf das gegenwärtige Wissen und Können konzentriert. Bei der Potenzialbeurteilung liegt der Schlüssel zum Erfolg noch stärker in der Gestaltung der diagnostischen Situation. Durch Fragen, Aufgaben (zum Beispiel eine Case Study), Simulationen, Fragebogen oder Tests bringt man die zu beurteilende Person in eine Situation, die für zukünftige Herausforderungen relevant ist und die eine Beurteilung der Potenziale erlaubt.

positionen: Das klingt alles sehr technisch, welche Bedeutung spielt die Intuition eines erfahrenen Beurteilers bei der Personalauswahl?

Prof. Dr. Martin Kersting: Intuition bedeutet schnelle Informationsverarbeitung auf der Basis von Erfahrungen: Einsicht statt rationaler Analyse. Intuition ist häufig hilfreich, kann allerdings auch zu schwerwiegenden Fehlentscheidungen führen – Vorurteile sind auch Intuitionen. Gute Beurteiler können beide Systeme des Denkens nutzen, die Analyse und die Intuition. In der Personalbeurteilung muss man versuchen, sich über seine Intuition im Klaren zu sein. Man muss sich sozusagen die Sache mit dem Bauch durch den Kopf gehen lassen. Und man sollte sich mit anderen und den Kandidaten darüber austauschen. Personalbeurteilung sollte nicht rein intuitiv erfolgen, sondern diskursiv.

positionen: Was sehen Sie in den nächsten Jahren an technischen Innovationen auf dem Feld der Diagnostik auf uns zukommen? Werden diese Tools erfahrene Interviewer ersetzen oder unterstützen?

Prof. Dr. Martin Kersting: Die künstliche Intelligenz macht enorme Fortschritte, die auch die Diagnostik bereichern. Aktuell beschränken sich aber die leistungsfähigsten Systeme letztendlich auf Mustererkennung. Das ist sehr hilfreich beim Search sowie bei der Bewertung von Hard Facts und insgesamt bei der Besetzung von Positionen mit sehr klar definierten Anforderungsprofilen. Will man die Eignung von Kandidaten für Führungspositionen bewerten, hilft das weniger, weil Führungskräfte flexibel und kreativ agieren. Hier variieren die Daten zum Anforderungsprofil sowie die Daten zur Performance der Kandidaten von Fall zu Fall, sodass das maschinelle Lernen erschwert wird. Außerdem erfordert die moralisch-ethische Dimension des Managements eine entsprechende Reflexionsfähigkeit der Interviewer. Schließlich sollte man auch nicht die psychologische Wirkung unterschätzen, die sich entfaltet, wenn eine Gruppe von Menschen (und nicht Maschinen) sich für eine Person entscheidet: Diese gemeinsam getragene Entscheidung ist wichtig, damit diese Menschen der ausgewählten Person vertrauen und sie aktiv unterstützen. Grundsätzlich wird man in Zukunft aber in allen Bereichen, auch in der Managementdiagnostik, verstärkt datengestützt arbeiten, was ich explizit begrüße. Für die nächsten Jahre gehe ich davon aus, dass wir mit künstlicher Intelligenz kollaborieren werden, uns diese Tools aber (noch) nicht substituieren.

positionen: Herr Professor Kersting, wir danken Ihnen für das Gespräch.