

Stellungnahme: Martin Kersting zur Notwendigkeit, intellektuelles Potenzial auch bei Kandidat(inn)en für gehobene Fach- und Führungspositionen zu diagnostizieren. Positionen, 2015/2016, S. 24-25.



Was wirklich zählt: intellektuelles Potenzial

In kaum einer Frage sind sich Wissenschaftler aufgrund der Erkenntnisse aus bald 100 Jahren entsprechender empirischer Forschung so einig: In Industriegesellschaften entscheidet die Intelligenz maßgeblich über den Erfolg in Schule, Ausbildung, Studium und Beruf. Die Bedeutung der Intelligenz wächst dabei mit der Komplexität der beruflichen Anforderungen. Sobald es um das „Kapieren“ geht und nicht mehr nur um das „Kopieren“, bedarf es der Intelligenz. Die bisherige Praxis, Tests zur kognitiven Kompetenz regelmäßig bei der Auswahl von Auszubildenden einzusetzen, auf eine gesonderte Betrachtung der Intelligenz bei der Personalauswahl für Spitzenpositionen aber zu verzichten, lässt sich nicht rechtfertigen. Ein Plädoyer für die Enttabuisierung der Intelligenz als wichtigster personeller Erfolgsfaktor.

Von Martin Kersting

Über 50 renommierte Forscher haben eine Konsens-Definition von Intelligenz erarbeitet und 1994 im Wall Street Journal publiziert: Intelligenz ist demnach eine geistige Kapazität, die – unter anderem – „die Fähigkeit zum schlussfolgernden Denken, zum Planen, zur Problemlösung, zum abstrakten Denken, zum Verständnis komplexer Ideen, zum schnellen Lernen und zum Lernen aus Erfahrung umfasst.“ Wer will bezweifeln, dass diese Fähigkeiten für Fach- und Führungskräfte elementare

Bedeutung haben? Im Manager-Barometer 2014 waren die befragten Führungskräfte des Executive Panels von Odgers Berndtson überzeugt, dass eine falsche Vision und eine schlechte Strategie die häufigsten Ursachen für das Scheitern von Top-Managern sind.

Und dennoch wird bei der Beurteilung von Personal im Kontext von Besetzungen von Top-Positionen das intellektuelle Potenzial selten systematisch geprüft. Das hat verschiedene Ursachen. Da ist zunächst die Überzeugung,

dass anderes wichtiger sei. Ist nicht der EQ (Emotionale Intelligenz) von größerer Bedeutung als der IQ? Ist nicht die Unternehmermentalität besonders wichtig? Kommt es nicht auf Ethik und Werte an? Es gibt viele wichtige Kompetenzen und Potenziale, die Forschung zeigt aber, dass fast alle in einem Zusammenhang mit der Intelligenz stehen. Intelligenz ist, wie es der englische Psychologe und Intelligenzforscher Christopher Brand einmal formuliert hat, für die Psychologie so bedeutsam wie Kohlenstoff für die Chemie. Intelligenz ist zwar keine hinreichende, wohl aber eine notwendige Voraussetzung für den Berufserfolg. Es geht nicht darum, intelligente Soziopathen einzustellen, aber ohne Intelligenz nützt auch die Sozialkompetenz nichts.

Aber spielt die Intelligenz auf dieser „Ebene“ wirklich noch eine Rolle? Bei gestandenen Persönlichkeiten, die zweifelsfrei Erfolge in Studium und Beruf vorweisen können? Ja, die Intelligenz macht den Unterschied, auch auf dieser Ebene. Und sie lässt sich leider nicht gut aus dem Lebenslauf ablesen oder mit biografischen Fragen erschließen. Zum einen erleben wir in allen Bereichen, die mit „Bildung“ zu tun haben, eine Inflation: Die Zahl der Personen mit Hochschulzulassung und die Zahl der Studierenden ist ebenso immens gestiegen wie die Häufigkeit von „Bestnoten“. An die Stelle der aufwendigen Akademisierung junger Menschen ist die Produktion von akademischen Abschlüssen getreten. Zum anderen stößt das biografische Prinzip – die Vergangenheit als Prädiktor für die Zukunft zu nutzen – grundsätzlich an seine Grenzen, wenn es um die Prognose der Bewährung in einer neuen Situation geht, zum Beispiel in einer anderen Unternehmens- und Marktsituation, in einer anderen Unternehmens- und Führungskultur etc.

Was ist zu tun? Bei der Besetzung von Fach- und Führungspositionen muss die Intelligenz der Kandidaten bewertet werden. Hierzu gibt es verschiedene Methoden. Die beste Methode stellen Tests zur kognitiven Kompetenz dar. Diese werden häufig aus Sorge um mangelnde Akzeptanz abgelehnt. Dabei gibt es längst Verfahren, die mit einem Fallstudiencharakter speziell auf diese Zielgruppe zugeschnitten sind. Und es gibt eine Menge Menschen, die Freude an solchen Aufgaben und Interesse an einer entsprechenden Rückmeldung haben. Weniger vorurteilsbehaftet sind „Fact-Finding-Übungen“: Die Kandidaten erhalten eine kurze, lückenhafte Fallbeschreibung aus einem Unternehmen. Im Interview müssen sie fehlende Fakten erfragen und kombinieren, um eine Lösung zu finden. „Fallstudien“ funktionieren ähnlich. Die Kandidaten erhalten hier eine „Case Study“ mit verschiedenen Informationen aus Organigrammen, Kennzahlen, E-Mails, Kennzahlen-Charts, Dokumenten etc., die sie analysieren müssen. Darüber hinaus sollen sie Handlungspläne zu dem Fall entwickeln. Scheut man vor dem Einsatz von kognitiven Tests, Fact-Finding-Übungen und Fallstudien zurück – obwohl es keinen überzeugenden Grund für diese Scheu gibt –, sollte man zumindest einen Teil des Interviews so gestalten, dass sich die Intelligenz prüfen lässt. Dazu darf man sich im Kandidateninterview nicht

„Ohne Intelligenz nützt auch Sozialkompetenz nichts.“

nur am Lebenslauf entlanghangeln, sondern muss zusätzlich zu biografischen Fragen auch situative Fragen stellen. Mit situativen Fragen, die sich nicht auf soziale Situationen beziehen, sondern auf sachlich komplexe Situationen, wird den Kandidaten die Möglichkeit genommen, allein aufgrund von Erfahrungen zu antworten. Eine spezielle Form dieser Fragetechnik sind „Brainteaser“.

In der Frage der systematischen Betrachtung der Intelligenz als zentraler Erfolgsfaktor von Fach- und Führungskräften klaffen Theorie und Praxis bisher weit auseinander. Anders formuliert: Diesbezüglich besteht in der Praxis die Möglichkeit, mit nur kleinen Änderungen große Fortschritte in der Personalbeurteilung zu erzielen.



Prof. Dr. Martin Kersting beschäftigt sich seit fast 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 u. a. für die Führungskräfte-trainings verantwortlich. Seit 2011 ist Martin Kersting Professor für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen.