

„Wir vernachlässigen das intellektuelle Potenzial“

MANAGERAUSWAHL

Fotos: BDU, Bonn



Martin Kersting, Professor für Psychologische Diagnostik, plädierte auf dem Personalberatertag für den Einsatz von Intelligenztests bei der Managerauswahl.

Sozialkompetenzen werden bei der Besetzung von Managerpositionen inzwischen häufig berücksichtigt. Vernachlässigt indes wird das intellektuelle Potenzial. Das ist die Beobachtung von Martin Kersting. managerSeminare traf den Professor für Psychologische Diagnostik auf dem Personalberatertag 2015 zum Interview.

Herr Kersting, Sie fordern, bei Personalbesetzungen das intellektuelle Potenzial von Führungskräften stärker zu berücksichtigen. Warum?

Martin Kersting: Wir legen in der Managementdiagnostik sehr viel Wert auf soziale Kompetenzen – was richtig und notwendig ist. Aber der mit Abstand beste Prädiktor für Berufserfolg – für Erfolg im Leben insgesamt – ist das intellektuelle Potenzial, die kognitive Kompetenz, das zeigen die wissenschaftlichen Befunde. Und das intellektuelle Potenzial ist umso bedeutsamer, umso komplexer die beruflichen Anforderungen sind. Beispiel Digitalisierung: Bei dem geforderten Mind Set kommt es einmal mehr auf das an, was genuin als intellektuelles Potenzial bezeichnet wird: schnell im Kopf zu sein, den Kern eines Problems zu erkennen, out-of-the-Box denken zu können. Diese kognitive Kompetenz ist zwar keine hinreichende, aber doch eine notwendige Voraussetzung für Erfolg.

„Der mit Abstand beste Prädiktor für Berufserfolg – für Erfolg im Leben insgesamt – ist das intellektuelle Potenzial.“

Das heißt im Umkehrschluss aber nicht, dass unsere Manager dumm sind?

Keinesfalls. Es heißt nur – und das wird häufig vernachlässigt –, dass es auch innerhalb der Gruppe der Manager eine intellektuelle Leistungsstreuung gibt. Und es macht sich bemerkbar, ob jemand sehr schlau oder nur etwas schlau ist. Viele denken, wenn jemand in einer solchen Position ist, dann kann man ein sehr hohes intellektuelles Potenzial voraussetzen. Die Überprüfung des intellektuellen Potenzials wird als ein Thema für die Azubiauswahl abgetan. Bei den jungen Leuten gilt der Intelligenz-Check als Standard.

Azubis werden besser ausgewählt als jede Führungskraft?

In Bezug auf das intellektuelle Potenzial ist an dieser These sehr viel dran. Bei jungen Auszubildenden ist allen klar, dass man aus der Biografie noch nicht so viele diagnostisch wertvolle Informationen schöpfen kann. Bei gestandenen Managern ist das natürlich anders. Man meint, allein auf Basis der Biografie urteilen zu können, etwa aufgrund der bisher gemachten Erfahrungen. Im Interview wird dann einfach der Lebenslauf abgearbeitet. Aus biografischen Informationen kann man aber schlechter ableiten, ob jemand Potenzial für eine Aufgabe

Computer-Tests zur kognitiven Kompetenz

► scales verbal/scales numerical (cut-e; www.cut-e.de)

Diese Tests messen die Fähigkeit, logische Schlussfolgerungen aus komplexen numerischen oder verbalen Informationen in Form von Tabellen und Diagrammen oder Texten zu ziehen. Zusätzlich misst der Test die Fähigkeit, relevante Informationen vor dem Hintergrund wechselnder Fragestellungen aufzufinden. Die Bedienung des Tests orientiert sich an moderner Office Software.

Weitere Infos: www.cut-e.de/online-assessment/produkt-details/cuteproduct/Product/show/scales-numerical-industry-logisch-schlussfolgendes-denken-numerisch

► Verbal Reasoning Test, Numerical Reasoning Test (SHL Talent Measurement, <http://ceb.shl.com/de>)

Bei dem Test des sprachlichen Denkvermögens erhalten die Teilnehmer eine Textpassage, gefolgt von einer oder mehreren Aussagen. Die Aufgabe ist es, festzustellen, ob die Aussage richtig oder falsch ist oder dies anhand des Textes nicht beurteilt werden kann.

Beispieltext: Viele Unternehmen halten es für sinnvoll, während der Sommermonate Schüler und Studenten als Aushilfskräfte zu beschäftigen. Viele fest angestellte Mitarbeiter möchten während dieser Zeit Urlaub nehmen. Darüber hinaus haben viele Unternehmen in den Sommermonaten besonders viel zu tun und müssen ohnehin auf zusätzliche Arbeitskräfte zurückgreifen.

Beispielfrage (zu beantworten mit richtig/falsch/nicht zu beantworten):

Einige Unternehmen haben im Sommer, wenn Schüler und Studenten als Aushilfskräfte zur Verfügung stehen, mehr zu tun.

Bei dem Test zum numerischen Denkvermögen werden die Teilnehmer aufgefordert, Fragen zu statistischen Zahlen und Sachverhalten zu beantworten, die tabellarisch dargestellt sind. Auf jede Frage werden meist mehrere mögliche Antworten angeboten. Jedes Mal ist aber nur eine der Antworten korrekt.

Weitere Infos: www.shldirect.com/de/example-questions/verbal

www.shldirect.com/de/example-questions/numerical

► SMART – Berufsbezogener Test zur kognitiven Kompetenz (Schuhfried GmbH, www.schuhfried.at)

Der SMART bezieht sich auf ein konkretes Unternehmen. Alle Aufgaben sind durch eine übergeordnete „Geschichte“, einem sogenannten Overarching Scenario, miteinander verbunden. Dieser Rahmengeschichte zufolge arbeitet die getestete Person für das Unternehmen „inversagi“, einem Elektronikversandhandel. Aus verschiedenen Ereignissen im Konzern, z.B. dem bevorstehenden Firmenjubiläum, leiten sich eine Reihe von Aufgaben ab. Der Test erfasst die allgemeine kognitive Kompetenz, logisch-schlussfolgerndes Denken, verbale Fähigkeiten und numerische Fähigkeiten.

Weitere Infos: <http://kersting-internet.de/testentwicklungen/smart-berufsbezogener-test-zur-kognitiven-kompetenz/>



Martin Kersting ist Professor für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Von 2008 bis 2011 verantwortete er als Professor am Bildungs- und Wissenschaftszentrum der Bundesfinanzverwaltung in Münster die Führungskräfteentwicklung und das Führungskräfteetaining der Zollverwaltung. Zuvor war er über zehn Jahre als Berater für Eignungsdiagnostik sowie Personalentwicklung tätig, u.a. für die Deutsche Gesellschaft für Personalwesen und für Kienbaum. Kontakt: martin@kersting-internet.de

hat, die seinen bisherigen Erfahrungen nicht entspricht, ob er sich in einer anderen Unternehmens- und Marktsituation, einer anderen Kultur bewährt.

Wie viel zählt denn überhaupt noch der Lebenslauf?

Die biografischen Informationen verlieren an Wert, da wir eine Inflation an Abschlüssen und Bestnoten haben. Wir hatten früher beispielsweise eine sehr viel geringere Abiturienten- und Studierendenquote. Die Zulassung von immer mehr Personen bedeutet zwangsläufig, dass die kognitiven Fähigkeiten breiter streuen, als es bislang der Fall war. Wenn diese Gruppe mit gleicher oder gar geringerer Abbrecherquote zum Erfolg geführt werden soll, geht dies nur mit höherem Aufwand – wozu die Mittel fehlen – oder mit einem deutlichen Absenken der Standards. Wenn die weiterführenden Schulen und Hochschulen immer mehr Personen mit relativ gesehen immer weniger Mitteln ausbilden müssen, kommt man über das Mittelmaß nicht hinaus – was Politik und Wirtschaft aber dadurch kompensieren, alles und jedes „exzellent“ zu nennen. Hinzu kommt, dass auch (Hoch-)Schulen in privater Trägerschaft, mit zum Teil zweifelhafter Qualität, Zeugnisse und akademische Grade drucken, der Staat fühlt sich nicht mehr verantwortlich für die Bildung. Schließlich haben wir in einigen Bereichen eine Noteninflation sowie insgesamt einen Hang zur Spezialisierung. Wenn aber alle einen Abschluss, einen Titel und sehr gute Noten haben, taugen diese biografischen Daten nicht mehr als Auswahlkriterium. Aus diesen Gründen können wir es nicht länger vermeiden, bei der Rekrutierung und Beförderung neben der Betrachtung der Biografie auch das intellektuelle Potenzial des Kandidaten zu prüfen.

Wie macht man das konkret?

Man muss die Kandidaten in eine Situation bringen, in der sie nicht aus ihren Erfahrungen schöpfen können. Das kann im Interview durch die Konfrontation mit Case Studies oder mit Fact-Finding-Übungen geschehen. Es kann auch durch situative Fragen, die eine intellektuelle Performance erfordern, passieren. Oder es kann – und das ist etwas, was vollkommen tabuisiert wird – mit Testverfahren überprüft werden. Leider wird jedoch angenommen, dass Testverfahren gestandenen Erwachsenen nicht zumutbar seien, das sind doch alles, so wird behauptet, „Idiotentests“.



„Intelligenz stellt nicht nur den Motor von Leistung dar, sondern auch einen Schutz vor Vorurteilen.“

Woran liegt das?

Vermutlich basiert es auf einer Unkenntnis der aktuellen Testverfahren. Viele kennen nur den „alten“ Testmarkt, Papier- und Bleistift-Matrizenaufgaben oder Intelligenztests mit Aufgaben wie „Hund verhält sich zu Fell wie Vogel zu ...“. So etwas kann man Managern tatsächlich nicht anbieten. Aber wir haben mittlerweile kognitive Tests mit einer attraktiven Oberfläche; Tests, die nach Fallstudienart aufgebaut sind. Die Aufgaben sind kontextualisiert: Wie im Assessment Center wird eine Coverstory geschaffen, aus der heraus sich die Aufgaben (z.B. das Interpretieren von Statistiken, Charts, das Verstehen komplexer Texte) ergeben. Natürlich erfolgt die Bearbeitung am Computer, Hilfsmittel, die im Alltag zur Verfügung stehen (z.B. Taschenrechner), stehen auch in der Testsituation zur Verfügung. Was bleibt, ist die Objektivität: Die richtige Lösung ist anzukreuzen – und auch der gewandte Manager, der einem ein Ohr abquatscht, muss hier Farbe bekennen – und gegebenenfalls offenbaren, dass er nicht in der Lage ist, wesentliche Informationen einer Tabelle zu erfassen.

Und solche Tests akzeptieren Manager?

Diese neue Generation von kognitiven Tests würden Manager vermutlich nicht nur akzeptieren, sondern sogar spannend finden. Wir haben ja schließlich Internetseiten wie „testedich.de“ und Fernsehsendungen zur Intelligenz – und all diese Angebote finden ein sehr großes Interesse. Mit dem Akzeptanz-Argument sollen vermeintlich

die Kandidaten geschützt werden, dabei sind es in vielen Fällen vielleicht nur die Entscheider, die ihre Ablehnung der Tests zu Unrecht auf die Kandidaten projizieren. Bezüglich der Akzeptanz ist aber noch Forschung notwendig und ich selbst muss aufpassen, meinen Wunsch – ich habe selbst einen entsprechenden Test konstruiert –, von den Fakten zu unterscheiden. Aber wir erfahren nur dann etwas über die Akzeptanz kognitiver Tests bei Managern, wenn wir den Mut haben, sie auszuprobieren. Ich würde mich über entsprechende Forschungs Kooperationen freuen.

In den vergangenen Jahren wurde bei der Rekrutierung sehr viel Wert auf soziale Kompetenzen und Werte gelegt. Sehen Sie nun eine Rückkehr zum intellektuellen Potenzial?

Ich hoffe, dass ein Paradigmenwandel stattfindet, dass man erkennt, dass soziale Kompetenz notwendig, aber nicht hinreichend ist – und dass das Gleiche für das intellektuelle Potenzial gilt. Über die Ziele solcher Rekrutierung sind wir uns weitgehend einig: Wir möchten Manager, die Leistung erbringen und gleichzeitig auf Nachhaltigkeit und Moral achten. Nun muss man nur noch erkennen, dass die Berücksichtigung des intellektuellen Potenzials ein Mittel zum Ziel ist. Denn Intelligenz stellt nicht nur den Motor von Leistung dar, sondern auch einen Schutz z.B. vor rassistischen und sexistischen Vorurteilen sowie vor Dogmatismus – Stereotypes Denken ist etwas für Dumme.

Das Interview führte Nicole Bußmann ■



Anja K. Haftmann

CD-Trainingskonzept: Bewerbungsinterviews professionell durchführen

April 2015, CD-ROM mit Trainer-Einzellizenz
Ladenpreis: 148,00 EUR
Für Abonnenten von managerSeminare: 98,00 EUR*
Bestell-Nr.: tb-11353
www.managerSeminare.de/tb/tb-11353



Anja K. Haftmann

CD-Trainingskonzept: Mitarbeitergespräche souverän führen

2011, CD-ROM mit Trainer-Einzellizenz
Ladenpreis: 248,00 EUR
Für Abonnenten von managerSeminare: 198,00 EUR*
Bestell-Nr.: tb-8894
www.managerSeminare.de/tb/tb-8894

*Abonnenten von managerSeminare erhalten jedes CD-Trainingskonzept **50 EURO günstiger.**

www.managerseminare.de/abonnement



Abonnent zu sein lohnt sich:

► vollständiger **Zugriff** auf 20 Jahre Artikelarchiv

und ...

- **alle** Themendossiers **gratis**
- **50 Euro** Rabatt beim Kauf von Führungstrainings auf CD-ROM
- **bis zu 100 Euro** Rabatt bei den Petersberger Trainertagen
- Motivationsposter zum **Sonderpreis**
- **kostenfreie** Messekarten, z.B. für die Zukunft Personal
- digitale Ausgabe **inklusive**
- **Gratis-Prämie** bei Bestellung

Einfach bestellen unter

www.managerSeminare.de/abo