

Psychology, 19, 125–137. – Truxillo, D.M. & Bauer, T.N. (2011). Applicant reactions to organizations and selection systems. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2: Selecting and developing members for the organization; pp. 379–397). Washington: American Psychological Association. – Turban, D.B. & Cable, D.M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 733–751.

4.2 Management-Diagnostik in Zeiten des Personalmangels

Hintergrund

Der Personalmangel spitzt sich zu. Für diese Entwicklung sind neben dem demografischen Wandel u. a. die folgenden zwei weiteren Faktoren verantwortlich: Die misslungene Bildungsplanung in Deutschland (chronische Unterfinanzierung des Bildungswesens, zu viele gering- und zu wenig hochqualifizierte Personen) sowie der Wertewandel bei einem Teil der (zukünftigen) Beschäftigten. Für diese Personen hat die Arbeit nicht mehr die höchste Priorität im Leben, sie legen weniger Wert auf eine formale Karriere und mehr Wert auf die Vermeidung von Überstunden, eine Reduzierung ihrer Arbeitszeit und/oder die Etablierung von systematischen Auszeiten. Dadurch reduziert sich das verfügbare Arbeitspotenzial.

Ein „triple R“ steht in den Zeiten des Personalmangels in der Personalarbeit für die notwendige Konzentration auf drei Phasen: Recruiting, Retention und Retirement. In jeder dieser Phasen ist Management-Diagnostik gefragt. Um den geänderten Rahmenbedingungen (Personalmangel, Veränderung der Beschäftigten- und Bewerberstruktur, Wertewandel) gerecht werden zu können, muss sich die Praxis der Management-Diagnostik grundlegend ändern. Denn eigentlich herrscht kein Personalmangel, sondern knapp wird nur ein bestimmter Typus von Bewerbern. Bewerber, die so sind, wie die, die man schon immer eingestellt hat, allerdings jünger. Eng wird es für alle, die Personalauswahl nach dem „Schmidt-sucht-Schmidtchen-Prinzip“ betreiben (siehe die Ausführungen zum ASA-Zyklus von Schneider, Goldstein & Smith, 1995). Auch in Zeiten des vermeintlichen Personalmangels hält der Markt unerschlossene Reserven vor. Frauen sind nach wie vor in Deutschland beruflich unterfordert, unterbeschäftigt (Teilzeit) und unterbezahlt (siehe 4.3.1 *Weibliche Führungskräfte*, in diesem Band). Lebensältere werden in unserer Gesellschaft, die durch eine einseitige Jugendorientierung ausgezeichnet ist, für berufliche Tätigkeiten häufig nicht mehr in Betracht gezogen. Ausländer, Migranten/Personen mit Migrationshintergrund, Menschen mit Behinderungen oder aus schwächeren Sozialschichten (siehe dazu den Beitrag 4.3.2 *Führungskräfte aus schwächeren Sozialschichten*, in diesem Band) werden von Organisationen häufig ebenfalls nicht als ernsthafte Bewerber für anspruchsvolle Positionen wahrgenommen. Von Personen ohne „einschlägige“ Formalqualifikation und/

oder mit diskontinuierlichen Lebensläufen gar nicht erst zu reden. Herr Schmidtchen wird verzweifelt zwecks Reproduktion gesucht, während man zur gleichen Zeit über Martha Mustermann, Opa Normalverbraucher, Stefan Sorgenkind, Mario Rossi, Marko Marković, Giorgos Karamitros, Jan Kowalski, Hasan und Fatma hinwegsieht. Dabei könnte aus diesen Reserven rund die Hälfte des Bedarfs gedeckt werden. Weitere Reserven hält in vielen Fällen auch die eigene Belegschaft vor, aber selbst wenn die Ausschau nach externen Talenten erfolglos bleibt, laufen interne Potenziale Gefahr, ignoriert zu werden – „the grass is always greener on the other side of the fence“.

Notwendig ist eine Modifikation bestimmter Aspekte der bisherigen Praxis von Management-Diagnostik, angefangen von den Anforderungsprofilen, die häufig eine schematische Selektion befördern, über die Strategien bis hin zu den diagnostischen Verfahren und Evaluationsmethoden. Im Folgenden werden beispielhafte Schwerpunktbereiche thematisiert.

Erfolgskritische Bereiche der Management-Diagnostik in Zeiten des Personalmangels

Anforderungs-/Kompetenzprofile

Anforderungsprofile oder Kompetenzprofile sollten die Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse, Kompetenzen, Interessen usw. beschreiben, die Voraussetzung für eine erfolgreiche, gesunde und zufriedenstellende Ausübung der infrage stehenden Tätigkeit sind. In Zeiten des Personalmangels ist es kontraproduktiv, über die notwendigen Anforderungen hinaus noch utopische weitere Anforderungen zu formulieren, die letztendlich nur der Reputation der Organisation und/oder des im Rahmen der Anforderungsanalyse befragten Vorgesetzten dienen. Künstlich erhöhte Hürden können dazu führen, dass potenziell geeignete Personen sich im Vorfeld abgeschreckt fühlen und sich erst gar nicht bewerben, und dass die Entscheider in der Personalauswahl unnötig strenge Maßstäbe anlegen. Bei der Formulierung von Anforderungs-/Kompetenzprofilen ist zwischen „must-have-“ und „nice-to-have“-Kriterien zu unterscheiden. Darüber hinaus sollten Kompensationsmöglichkeiten erwogen werden: Können Schwächen in einer Dimension durch Stärken in einer anderen Dimension und/oder durch ein Training kompensiert werden?

„... Organizations should select for core motive and trait competencies and teach the knowledge and skills required to do specific jobs ...“ (Spencer & Spencer, 1993, S. 12). Anstelle von spezifischen Fähigkeiten wird man in Zukunft – auch angesichts der kontinuierlichen Veränderungen in der Arbeitswelt – eher generelle, „breite“ Konstrukte fokussieren. Es geht zum Zeitpunkt der Bewerbung häufig nicht um das Detailwissen des Kandidaten in einer spezifischen Materie, sondern lediglich um die Lernfähigkeit/Intelligenz bzw. das Lernpotenzial (siehe dazu 3.5.6 *Lernpotenzial als Meta-Kompetenz*, in diesem Band); es ist nicht immer notwendig, dass Kandidaten bereits im Auswahlverfahren „etwas verkaufen können“, wenn

sie nachweislich über hoch ausgeprägte Extraversion, emotionale Stabilität und Gewissenhaftigkeit – und somit über das Potenzial für den Vertrieb – verfügen. Schließlich sollte man darauf achten, dass keine stereotypen Erwartungen zu Anforderungen erhoben werden („think leadership, think male“).

Organisation und Mitarbeiter müssen natürlich zueinander „passen“. Hoefert (vgl. 1.7 *Rollen des Management-Diagnostikers*, in diesem Band) betont aber zurecht, wie unterschiedlich die angestrebte „Passung“ oder der „Fit“ interpretiert werden kann. Die meisten Organisationen gehen unreflektiert davon aus, dass der Bewerber so sein muss, wie die Belegschaft („die Chemie muss stimmen“, supplementary fit). Dabei ist es für die Organisation ggf. sinnvoller, bislang in der Belegschaft „Fehlendes“ zu ergänzen (complementary fit).

Nicht nur die im Rahmen der Anforderungsanalyse formulierten soft skills, sondern gerade auch die hard facts, die formalen Voraussetzungen, müssen auf den Prüfstand. Mit Ausnahme von Bereichen, in denen die Berufszulassung gesetzlich geregelt ist, kommt es oft lediglich darauf an, dass jemand die Anforderungen erfüllt. Es kommt nicht darauf an, über welche formalen Qualifikationen er verfügt. Es kommt also auf Leistung, nicht auf die Mitgliedschaft in einer Gruppe (z. B. die Gruppe der Juristen) an. Organisationen sollten sich gut überlegen, ob sie ihre Ausschreibung auf eine spezifische Gruppe von Absolventen eingrenzen (und somit das Angebot künstlich verknappen) oder die Stelle für Absolventen verschiedener Bildungsrichtungen öffnen. In vielen Bereichen können auch informelle Lernergebnisse ungeachtet von formalen Bildungswegen anerkannt werden. Schon aufgrund des raschen Verfalls von Wissen muss bezüglich der Anforderungen ein Wandel von der bisherigen Berufsorientierung hin zu einer Bildungsorientierung vollzogen werden.

Ziel der „Entschlackung“ der Anforderungs-/Kompetenzprofile ist die Konzentration auf das Wesentliche. Keinesfalls sollen aufgrund des Personalmangels die Maßstäbe gesenkt werden, sondern die Hürden sollen sich auf die richtigen Inhalte und auf das notwendige Maß beschränken.

Vorauswahl

Mit Eignungsinterviews, Assessment-Centern, Fragebogen, Tests usw. entdeckt man nur unter denjenigen Bewerbern Potenziale, die an diesen Verfahren teilnehmen. Und das sind häufig allein die Personen, welche sich beworben haben und die Vorauswahl überstanden haben. Während die Auswahlverfahren oft gut durchdacht und geregelt sind, erfolgt die Vorauswahl häufig unsystematisch durch Assistenzkräfte. Hier werden unter Umständen bereits zahlreiche potenziell geeignete Kandidaten aussortiert, was – anders als nach Einstellung von Personen, die sich später als ungeeignet erweisen – niemandem auffällt. Um die Verluste geeigneter Bewerber durch die Vorauswahl zukünftig zu minimieren, sollte die Vorauswahl nach klaren Regeln/eindeutigen Kriterien erfolgen. Die Regeln sollten so standardisiert sein, dass die Vorauswahl zumindest theoretisch auch von einem

Computer vorgenommen werden könnte. Sofern der Vorauswahlprozess noch händisch gestaltet wird, empfiehlt die DIN 33430 (siehe dazu 8.2 *Qualitätsbeurteilung managementdiagnostischer Verfahren und Prozesse*, in diesem Band), die Entscheidung über die Vorauswahl von zwei unabhängig voneinander, nach den gleichen Regeln arbeitenden Personen treffen zu lassen. Auch die heftig umstrittenen anonymisierten Bewerbungen bieten den Organisationen die Chance, die Anzahl fehlerhafter Zurückweisungen von potenziell geeigneten Kandidaten zu minimieren.

In Zeiten des Personalmangels sollte man sich nicht passiv mit den eingehenden Bewerbungen zufrieden geben, sondern aktive Rekrutierungsanstrengungen anwenden. Dazu zählt eine Sichtung des internen Personals. Potenziell geeignete interne Kandidaten sollten aktiv angesprochen und hinsichtlich einer möglichen Bewerbung unterstützt werden. Dieser Prozess ist allerdings sorgfältig zu planen, um einer Missstimmung innerhalb der Belegschaft aufgrund einer als einseitig empfundenen Förderung sowie einer möglichen Verlierproblematik im Falle einer erfolglosen Bewerbung vorzubeugen. Darüber hinaus geht es um eine aktive Suche nach infrage kommenden Personen auf dem externen Markt. Diese Suche kann, muss aber nicht, mit Unterstützung von Personalberatern erfolgen.

Die Folge einer weniger strengen Vorauswahl ist eine größere Heterogenität in der Gruppe der zum Verfahren zugelassenen Bewerber. Dadurch gewinnt die Aussagekraft der eingesetzten diagnostischen Verfahren an Bedeutung. Nach der in der Vergangenheit teilweise praktizierten sehr strengen Vorauswahl blieben im Extremfall nur noch geeignete Personen für das eigentliche Auswahlverfahren übrig. Angesichts dieser „Grundquote“ erzielt man mit jedem Verfahren hohe Trefferquoten. Anders formuliert: Der Aufgabe, unter zehn geeigneten einen geeigneten Bewerber herauszufiltern, wurde man auch mit schlechter Diagnostik gerecht. Dies sieht anders aus, wenn man in einer Gruppe von zehn Personen eine der beiden geeigneten Personen entdecken soll. In dieser Situation entfalten die validen diagnostischen Verfahren und Prozesse erst ihre eigentliche Wirkung.

Kriterienorientierte Diagnostik

Ungeachtet der offiziellen Verlautbarungen war das Vorgehen in der managementdiagnostischen Praxis in der Vergangenheit häufig normorientiert: Die (manchmal zahlreichen) Bewerber wurden in eine Rangreihe gebracht und die Besten erhielten ein Angebot. Abgesehen davon, dass dieses Vorgehen noch nie sinnvoll war (da man nicht unbedingt die Besten, sondern die langfristig Richtigen benötigt), erübrigt sich diese Strategie, wenn sich nur eine Person im Auswahlverfahren befindet. Der Personalmangel schärft den Blick dafür, dass Eignungsdiagnostik in der Regel nicht normorientiert, sondern kriterienorientiert (absolute Messung) erfolgen sollte. Es geht darum, die Leistungen des Kandidaten (Ist-Werte) mit den Anforderungen (Soll-Werte) zu vergleichen – zunächst unabhängig davon, ob noch weitere Kandidaten existieren. Die maßvolle Formulierung von „vernünftigen“ Standards/Kriterien, die nicht unterschritten werden dürfen, ist ein erfolgskritisches Moment diagnostischer Praxis in Zeiten von Personalmangel.

Breiteres Spektrum an diagnostischen Strategien

In Zeiten eines Personalüberangebots konnte die interne und externe Personalauswahl als Selektionsdiagnostik in standardisierter Form durchgeführt werden. Für eine bestimmte Ausbildung/Position wurde unter mehreren Bewerbern eine Person ausgewählt. In Zukunft sind angesichts des Personalmangels hingegen eher individuelle Entscheidungen/Beratungen gefordert. Die Selektionsstrategie ist um eine Modifikationsstrategie, die Statusdiagnostik um eine Veränderungsdiagnostik zu ergänzen (Cronbach & Gleser, 1965). Die Frage der Zukunft lautet nicht mehr: Passt der Bewerber für die Stelle, sondern: Für welche Stelle passt der Bewerber – ein Ansatz, der insbesondere bei Trainee-Programmen und bei großen Organisationen zum Tragen kommen sollte. Und: Was kann der Bewerber erreichen, wenn wir ihn bei seiner Veränderung systematisch (z. B. durch Maßnahmen der Personalentwicklung) unterstützen? Auch die Bedingungsmodifikation ist gefragt, hier lautet die Frage: Was müssen wir an den Rahmenbedingungen verändern, damit der Mitarbeiter den Anforderungen gerecht werden kann?

Self-Assessment

Bei der Selektion von Personen spielt die Frage der Unverfälschbarkeit der Verfahren eine große Rolle. Es wird Wert darauf gelegt, dass niemand Leistungen und berufsrelevante Persönlichkeitsausprägungen vortäuschen kann. Bei der Selektion von Bedingungen und bei der Modifikationsstrategie spielt dieser Aspekt hingegen kaum eine Rolle. Wenn es darum geht, für einen Bewerber die passenden Arbeitsbedingungen herauszusuchen oder die Arbeitsbedingungen dem Profil des Bewerbers anzupassen, hat der Bewerber ein ungleich geringeres Interesse, sich zu verstellen. Daher muss in diesen Fällen die diagnostische Situation nicht so streng durch den Untersuchungsleiter kontrolliert werden, sondern die Verantwortung für das Verfahrensergebnis kann im großen Umfang in die Hände des Teilnehmers gelegt werden. Deshalb werden in Zukunft vermehrt Verfahren des Self-Assessments eingesetzt werden. Ausgewählte Tests und Fragebogen werden zukünftig – online dargeboten – zu Hause und „ohne Aufsicht“ bearbeitet.

Zusätzliche Qualitätsmerkmale der Management-Diagnostik

Zusätzlich zu den etablierten Qualitätskriterien wie Objektivität, Reliabilität und Validität spielen in Zukunft u. a. auch die Qualitätsmerkmale Sensitivität der Zuordnung und soziale Akzeptanz eine Rolle.

Sensitivität der Zuordnung. Bislang konnte man in der Management-Diagnostik zufrieden sein, wenn diejenigen der internen und externen Kandidaten, die man ausgewählt hat, später im Beruf erfolgreich waren. Kritik lösten nur die Fälle von Kandidaten aus, die z. B. lediglich im Assessment-Center, nicht aber im späteren Berufsleben, Teamfähigkeit zeigten. Entscheidungstheoretisch gesprochen ging es bislang vor allem darum, einen positiven „selektiven Eignungsquotient“ zu erzielen, indem der Anteil der im Berufsleben erfolgreichen (der geeigneten) Personen an der Gruppe der insgesamt ausgewählten Personen möglichst hoch war.

Es ging also vornehmlich darum, bei den ausgewählten Personen nicht „daneben gegriffen“ zu haben (Fehler erster Art/alpha-Fehler). Dabei wurde der Fehler der zweiten Art (beta-Fehler) ignoriert, die Frage nämlich, ob ggf. in der Gruppe der Personen, die man im (Vor)Auswahlverfahren abgelehnt hatte, nicht auch Personen waren, die in Wirklichkeit den Anforderungen des Berufslebens gerecht geworden wären. Der Fehler der zweiten Art besteht also darin, Talente zu übersehen, links liegen zu lassen. Dies spielte in der Vergangenheit angesichts eines Bewerberüberhangs keine Rolle. In Zukunft ist hingegen die „Sensitivität der Zuordnung“ ein zusätzliches Qualitätsmerkmal für Management-Diagnostik. Sie berechnet sich als der Anteil der Personen, die ausgewählt wurden und tatsächlich erfolgreich (= geeignet) sind an der Gruppe aller geeigneten Personen im Verfahren.

Soziale Akzeptanz. In einem Bewerbermarkt kommt dem Nebengütekriterium „soziale Akzeptanz“ eine größere Rolle zu, weil das Auswahlverfahren als Visitenkarte der Organisation angesehen wird und die Entscheidung des Bewerbers für oder gegen die Organisation mitbestimmt (siehe dazu 8.1 *Zu Fragen der sozialen Validität eignungsdiagnostischer Vorgehensweisen im Managementbereich* sowie 1.8 *Eignungsdiagnostische Situation aus der Sicht der Diagnostikenden*, in diesem Band). Daher achten Organisationen verstärkt darauf, wie die Verfahren bei den Bewerbern „ankommen“. Dimensionen der Akzeptanz diagnostischer Verfahren sind Kersting (2008) zufolge die Augenscheinvalidität, die Kontrollierbarkeit, die Messqualität und – bei Leistungstests – die Belastungsfreiheit sowie bei Persönlichkeitsfragebogen die Wahrung der Privatsphäre und die Antwortfreiheit. Bei Assessment-Centern spielen darüber hinaus die gute Atmosphäre und Organisation eine Rolle. Organisationen sollten die Akzeptanz ihrer Diagnostik sicherstellen, dabei aber nicht übersehen, dass die Akzeptanz ein Nebengütekriterium und kein Ersatz für die Hauptgütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität ist.

Verfahrenspluralismus

Ein Vorteil des „Schmidt-sucht-Schmidtchen-Prinzips“ ist, dass es dafür keiner qualitativ hochwertigen Verfahren der Management-Diagnostik bedarf. Unstrukturierte Vorstellungsgespräche eignen sich gut, um seine eigenen Vorurteile zu bestätigen, da Vorurteile insbesondere bei Informationsmangel zum Tragen kommen. Leider bleiben dann nur wenige Personen übrig, die den stereotypen Erwartungen entsprechen. Will man stereotype Beurteilungen überwinden und herausfinden, welche der Kandidaten, die „anders“ sind, deren Lebenslauf z. B. Nicht-Linearitäten aufweist, erfolgreich sein können, bedarf es diagnostischer Verfahren, die anforderungsbezogen informativ sind. Um stereotype Beurteilungen und den unisource-Fehler zu vermeiden, sollte man ein auf das Anforderungs-/Kompetenzprofil ausgerichtetes Methoden-Potpourri einsetzen, wobei sowohl auf die Qualität jedes einzelnen Verfahrens als auch auf die abschließende strukturierte Datenintegration zu achten ist. Einen Überblick über unterschiedliche Verfahren der Management-Diagnostik geben der vorliegende Band sowie Kersting (2011).

Martin Kersting

Literatur

Cronbach, L. J. & Gleser, G. C. (1965). *Psychological tests and personnel decisions* (2nd ed.). Urbana, IL: University of Illinois Press. – **Kersting, M. (2008).** Zur Akzeptanz von Intelligenz- und Leistungstests. *Report Psychologie*, 33, 420–433. – **Kersting, M. (2011).** Managementdiagnostik: Verfahren und Qualitätsaspekte. In C. Niedereichholz, J. Niedereichholz & J. Staude (Hrsg.). *Handbuch der Unternehmensberatung. Organisationen führen und verwalten* (Kz. 3960; S. 1–18). Berlin: Erich Schmidt Verlag. – **Schneider, B., Goldstein, H. W. & Smith, D. B. (1995).** The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747–773. – **Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993).** Definition of a „competency“. In L. M. Spencer & S. M. Spencer (Eds.), *Competence at work* (pp. 9–15). New York: Wiley.

4.3 Unterrepräsentierte Personengruppen im Management

4.3.1 Weibliche Führungskräfte

Frauen im Management – weiterhin Seltenheitsstatus

Der Frauenanteil im Management ist im letzten Jahrzehnt in Deutschland nur gering gestiegen. Zwar verfügen die weiblichen Führungskräfte etwas häufiger als die Männer über einen Hochschulabschluss (67 versus 62 %), doch sind ihnen weniger Mitarbeiter unterstellt, die befragten Männer führen mehr als doppelt so viele Untergebene (Holst & Busch, 2010, S. 24). Holst und Busch resümieren: „Je höher die Hierarchieebene, desto seltener sind Frauen dort vertreten“ (S. 2). Im Juli 2012 waren nur 4 % der Vorstandsmitglieder und 15 % der Aufsichtsratsmitglieder bei den 160 im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen Frauen (www.fidar.de), selbst im Finanzsektor, einer Branche mit traditionell hohem Frauenanteil, sind nur 2,9 % der Top-Positionen von Frauen besetzt (Holst & Schimeta, 2011a, S. 14). Die Unternehmen in Deutschland liegen damit weit hinter anderen Industrieländern, selbst in China oder Brasilien ist der Anteil weiblicher Manager signifikant höher (ebd., S. 9). Allerdings lässt sich auch international feststellen, dass insbesondere das Top-Management weitgehend frauenfrei ist (z. B. Sackett et al., 2010; European Commission, 2010).

Frauen sind die Gewinnerinnen der Bildungsentwicklung der letzten Jahrzehnte. Sie stellen in der Bundesrepublik Deutschland inzwischen mehr als die Hälfte der Studierenden, in den Wirtschaftswissenschaften und Chemie liegen sie zahlenmäßig fast gleichauf, in Medizin, Rechtswissenschaften oder Mathematik sind sie inzwischen in der Mehrheit (Statistisches Bundesamt, 2010, S. 149; 2012, S. 92). 59 % der Hochschulabsolventen in der EU sind Frauen (European Commission, 2010, S. 17). Doch es muss konstatiert werden, dass es bisher – trotz

14:

Management- Diagnostik

herausgegeben von
Werner Sarges

2013

4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD
PRAG · TORONTO · BOSTON · AMSTERDAM
KOPENHAGEN · STOCKHOLM · FLORENZ