

Den Menschen hinter dem Lebenslauf kennenlernen

Die richtigen Führungskräfte tragen wie keine andere Ressource zum Erfolg von Unternehmen bei. Die Auswahl geeigneter Kandidaten erfolgt jedoch häufig mit Methoden von gestern. Deutlich erfolgreicher ist hier die evidenzbasierte Personaldiagnostik, die neue wissenschaftliche Erkenntnisse und narrative Interview-techniken verbindet.



Wer Personalentscheidungen trifft, geht das Risiko ein, Fehler zu machen. Während bei Berufsanfängern Fehlbesetzungen zwar ärgerlich, die Konsequenzen aber noch überschaubar sind, kann eine falsche Entscheidung bei der Besetzung von Führungspositionen schnell zur existenziellen Bedrohung für das gesamte Unternehmen werden. Neben dem Risiko falscher Geschäftsentscheidungen und dem finanziellen Verlust durch die Suche, Einarbeitung und erneute Suche eines geeigneten Kandidaten drohen auch Imageschäden für das Unternehmen. Auch lässt sich eine falsche Entscheidung im Nachhinein kaum mehr korrigieren: 80 Prozent des Erfolgs einer Führungskraft werden Studien zufolge von der Auswahl und nur 20 Prozent von späteren Förder- und Entwicklungsmaßnahmen beeinflusst.

Führungskräfte durchlaufen im Einstellungsprozess daher immer aufwendigere und komplexere Analyseverfahren, um Persönlichkeitseigenschaften, Kompetenzen, Potenziale und die zukünftigen Leistungen zu identifizieren. Lebenslaufanalysen, umfangreiche Persönlichkeitstests sowie Fragen zur bisherigen Position, zu Projekten und Aufgaben sollen Fehlbe-

setzungen verhindern. Doch viele der am häufigsten genutzten Instrumente halten nicht, was sie versprechen. Ziel ist eine realistische Beurteilung von Leistungs- und Potenzialträgern mit evidenzbasierten Methoden.

Veraltete Erkenntnisse hinterfragen

In der Hoffnung auf wissenschaftlich fundierte Aussagen und eine objektive Entscheidungsfindung setzen Unternehmen seit Langem auf standardisierte Persönlichkeitstests. Die angebotene Zahl solcher kommerziellen Tests geht mittlerweile in die Tausende. Doch Quantität ist nicht gleich Qualität, denn das Problem mit derartigen Tests ist ein grundsätzliches: Sie basieren häufig auf Erkenntnissen aus den Anfängen der Verhaltenspsychologie von vor fast 90 Jahren. Diese Instrumente wurden durch valide Erkenntnisse der Neuro- und Entwicklungspsychologie, Persönlichkeits-, Emotions- und Motivationsforschung überholt, erweitert und korrigiert.

Zudem ermöglichen die Testverfahren zwar relativ zuverlässige Aussagen zu den Persönlichkeitsdimensionen eines Kandidaten, den Big Five: Extraversion, Neurotizismus, Offenheit für neue Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Jedoch konnten Wissenschaftler schon vor mehr als 15 Jahren die Unzuverlässigkeit von typenbildenden Persönlichkeitstests bei der Vorhersage von Berufserfolg dokumentieren. Die entscheidende Frage – „Wird der Kandidat in Zukunft einen erfolgreichen Job machen?“ – beantworten diese Tests also nur unzuverlässig. Tatsächlich lässt sich in der Praxis nur ein einziger Faktor der Big Five statistisch signifikant mit beruflichem Erfolg in Verbindung bringen: die Gewissenhaftigkeit.

Der perfekte Lebenslauf verliert an Aussagekraft

Etablierte Verfahren wie Assessment-Center oder auch die Analyse der beruflichen Stationen haben an Aussagekraft

„Tatsächlich lässt sich in der Praxis nur ein einziger Faktor der Big Five statistisch signifikant mit beruflichem Erfolg in Verbindung bringen: die Gewissenhaftigkeit.“

” Der klassisch stringente Lebenslauf mit einer geradlinigen Karriere in einem bestimmten Bereich oder Sektor wird auch bei Führungskräften immer seltener.

verloren. Dies liegt zum einen an den veränderten Karrierewegen heutiger Leistungsträger und an den Herausforderungen, denen sich Unternehmen heute und in Zukunft gegenübersehen. Der klassisch stringente Lebenslauf mit einer geradlinigen Karriere in einem bestimmten Bereich oder Sektor wird auch bei Führungskräften immer seltener. Gerade junge Fach- und Führungskräfte suchen heute bewusst eine abwechslungsreiche Entwicklung und den bereichsübergreifenden Wechsel von Projekt zu Projekt, statt sich die klassische Karriereleiter hinaufzukämpfen.

Zum Zweiten besetzen auch immer mehr Unternehmen ihre Spitzenpositionen gezielt mit fach- und branchenfremden Führungspersönlichkeiten, die neue Impulse und Perspektiven in die Organisation bringen, um dem ständigen Innovationsdruck gerecht zu werden. Tina Müller, erst Kosmetikmanagerin bei Henkel und nun Marketingchefin bei Opel, sowie Friedrich Jousen, der von Vodafone als CEO zu TUI wechselte, sind nur zwei prominente Beispiele.

Und drittens rücken nicht nur branchenfremde Führungskräfte in den Fokus von

Personalexperten. Immer öfter werden auch sogenannte Potenzialkandidaten eingestellt, also Bewerber, die bisher eine Karrierestufe unter der zu besetzenden Position arbeiteten. In diesem Kontext wird es auch immer wichtiger, die High Performer auf ihren aktuellen Positionen von den High Potentials für den nächsten Karriereschritt zu unterscheiden.

Je weniger es darum geht, ob ein Kandidat vergleichbare oder ähnliche Aufgaben bereits gemeistert hat, desto schwieriger lässt sich die Frage des zukünftigen Erfolgs noch aus dem Lebenslauf ableiten. Gefordert sind stattdessen Methoden, die Personalentscheidern Indikatoren an die Hand geben, um in die Zukunft zu schauen und den möglichen beruflichen Erfolg oder Misserfolg eines Kandidaten valide zu prognostizieren.

Entscheidend für den Berufserfolg: nicht-kognitive Fähigkeiten

Die evidenzbasierte Personaldiagnostik beschäftigt sich mit dieser Frage: Welche statistisch signifikanten Zusammenhänge gibt es zwischen möglichen Einflussfaktoren wie Erfahrung, Intelligenz, Motivation sowie Gewissenhaftigkeit und dem späteren beruflichen Erfolg?

Dafür wurden die sogenannten nicht-kognitiven Fähigkeiten wie Geduld, Motivation, Persistenz oder Selbstregulation bisher nicht ausreichend berücksichtigt. Wertet man die neuesten Erkenntnisse von Forschungsrichtungen wie der motivationalen Neurowissenschaft und der Persönlichkeitsforschung aus, ergeben sich sieben Indikatoren, mit denen sich erfolgreiche Karrieren mit hoher Wahrscheinlichkeit prognostizieren lassen: Selbstkontrolle mit den Aspekten Gewissenhaftigkeit, Ausdauer und Selbstdisziplin, Willensstärke sowie Motivation und Resilienz.

Diese sieben Indikatoren basieren auf der Auswertung zahlreicher nationaler und

Sieben Indikatoren für die Auswahl erfolgreicher Führungskräfte

Info

Internationale Langzeitstudien bestätigen die Bedeutung von diesen nicht-kognitiven Faktoren für den zukünftigen beruflichen Erfolg:

1. Selbstkontrolle
2. Gewissenhaftigkeit
3. Ausdauer
4. Selbstdisziplin
5. Willensstärke
6. Motivation
7. Resilienz

Quelle: Get Ahead AG, 2016

„ Die evidenzbasierte Personaldiagnostik nutzt narrative Interviews, eine offene Technik, die einen individuellen Erzählfluss auslöst.

internationaler Langzeitstudien sowie eigener empirischer Studien aus über 800 erfolgreich besetzten Projekten der Autoren und deren praxisorientierter Anwendung in den letzten Jahren. So konnte die prädiktive Kraft der Selbstdisziplin und Selbstkontrolle zum Beispiel in der bisher weltweit größten Längsschnittstudie in Neuseeland nachgewiesen werden. Zu ähnlichen Ergebnissen kam auch der renommierte Harvard-Psychologe Walter Mischel auf Basis des bekannten Marshmallow-Experiments. Er bewies, dass Kinder mit einem hohen Maß an Selbstkontrolle, Willenskraft und der Fähigkeit zur Konzentration auf langfristige Ziele bessere Chancen und mehr Erfolg im späteren Leben haben. Weitere Untersuchungen bestätigen, dass geduldige Personen erfolgreicher sind und Selbstkontrolle nicht nur zu besseren Arbeitsergebnissen führt, sondern Personen mit dieser Eigenschaft im Durchschnitt auch sozial kompetenter und im Umgang mit Problemen und Schwierigkeiten erfolgreicher und resilienter sind. Ebenfalls interessant: Intelligenz ist zwar eine notwendige Bedingung und ein guter Prädiktor, denn der IQ korreliert tatsächlich mit Faktoren wie der Motivation und dem beruflichen Erfolg, erklärt diesen aber nur zum Teil. Untersuchungen in der Hirnforschung, Neuroökonomie und

der Verhaltenspsychologie zeigen aber, dass sich durch die Einbeziehung nicht-kognitiver Faktoren wie der oben genannten sieben Indikatoren die zukünftigen Leistungen wesentlich besser vorhersagen lassen.

Narrative Interviews identifizieren erfolgsrelevante Indikatoren

Die sieben Indikatoren werden durch positive psychosoziale Einflüsse in den ersten Lebensjahren, im späteren Kindesalter und in der Jugend geprägt und zeigen sich bereits in der frühen Kindheit. Für die Besetzung von Führungspositionen ist es deshalb wichtig, diese Einflusskräfte zu berücksichtigen und im Auswahlprozess den Blick nicht nur auf Erfahrungen zu richten, die im Berufsleben gesammelt wurden. Diese nicht-kognitiven Faktoren lassen sich jedoch nur bedingt oder gar nicht durch die klassischen Instrumente der Personalauswahl identifizieren, denn sie werden nicht durch kognitive Leistungstests, strukturierte Interviews oder Assessment-Center erfasst. Nicht-kognitive Faktoren wie Motivation, Durchsetzungsfähigkeit und soziale Kompetenz werden methodisch anders erschlossen.

Die evidenzbasierte Personaldiagnostik nutzt dazu narrative Interviews, eine offene Technik, die einen individuellen Erzählfluss auslöst, um biografische Einblicke in die Kindheit und Jugend eines Kandidaten und in dessen unbewusste Handlungsantriebe zu erhalten. Dies ist notwendig, da der Kernbereich unserer Persönlichkeit, wie das Temperament, ebenfalls im Unbewussten liegt und 99 Prozent aller Denkprozesse des Menschen unbewusst ablaufen.

Diese Technik ist aufwendig und erfordert Zeit, Erfahrung und die Fähigkeit, eine offene Gesprächsatmosphäre herzustellen. Die Erfolge bei der Führungskräfte-

teauswahl machen das Training oder die Einbindung von Beratern, die in der Methodik erfahren sind, jedoch zu einem lohnenden Investment.

Mut und Eigeninitiative für Paradigmenwechsel

Die Unternehmens- und Managementwelt wird immer komplexer und entwickelt sich kontinuierlich weiter. Die Wissenschaft und Praxis liefert das notwendige Rüstzeug, um Auswahlprozesse den neuen Anforderungen und Herausforderungen anzupassen und nachhaltig zu verbessern. Doch um von einer evidenzbasierten Personaldiagnostik profitieren zu können, müssen Personalentscheider zu Brückenbauern zwischen Forschung und Praxis werden.

Das erfordert Zeit und Eigeninitiative sowie die Bereitschaft, eigene Vorgehensweisen kritisch zu hinterfragen und neue Erkenntnisse in gewohnte Abläufe zu integrieren. Dabei geht es nicht um die Abkehr von bewährten Methoden: Lebenslaufanalysen und standardisierte Fragen ermitteln Qualifikationen und berufliche Erfahrung und eignen sich sehr gut, um einen ersten Eindruck von dem Kandidaten zu gewinnen. Bei der Entscheidung für den passenden Kandidaten erhöht die evidenzbasierte Personalauswahl die Erfolgswahrscheinlichkeit jedoch erheblich.

Mehr zum Thema

Mischel, W.: **Der Marshmallow-Test: Willensstärke, Belohnungsaufschub und die Entwicklung der Persönlichkeit.** Siedler Verlag, 2015.

Sutter, M.: **Die Entdeckung der Geduld – Ausdauer schlägt Talent.** Ecowin, 2014.

Roth, G./Strüber, N.: **Wie das Gehirn die Seele macht.** Klett-Cotta, 2014.

Baumeister, R./Tierney, J.: **Die Macht der Disziplin: Wie wir unseren Willen trainieren können.** Goldmann, 2014.



Autor
Dr. Jörg Knaack,
wissenschaftlicher Berater
und Beiratsmitglied,
GET AHEAD AG, Hamburg,
joerg.knaack@getahead.de



Autor
Matthias Zühlke,
geschäftsführender
Gesellschafter und Vorstand,
GET AHEAD AG,
matthias.zuehlke@getahead.de