

# MANAGEMENT-DIAGNOSTIK <sup>1</sup>

Seit der Publikation des Handbuchs Management-Diagnostik (Sarges, 1990) hat sich dieser damals neue Begriff in Wissenschaft und Praxis bemerkenswert schnell verbreitet. Offenbar traf der Titel auf eine merkliche Lücke: Es fehlte ein Überblick über Konzepte, Instrumente und Möglichkeiten psychologischer Eignungsdiagnostik für das besondere Anwendungsgebiet des Managements.

Mit Management sind hier Manager in Organisationen gemeint (nicht die Tätigkeiten des Managens). Demnach ist Management-Diagnostik in begrifflich strenger Einordnung lediglich eine Untermenge der beruflichen Eignungsdiagnostik. Was aber spricht dann für eine separate Betrachtung und Benennung von Eignungsdiagnostik für diesen Personenkreis?

Drei Gründe aus meiner Sicht:

1. die für den Unternehmens- bzw. Organisationserfolg hohe Bedeutsamkeit des Managements – also ein pragmatisch-marketingmäßiges Motiv, um der professionellen Eignungsdiagnostik einen berechtigten Einfluss auf auch diesen Bereich wirtschaftlicher Praxis zu erleichtern,
2. die besondere Bedeutung der gesamten Persönlichkeit eines Managers (inkl. seiner individuellen Psychodynamik) für Effektivität und Effizienz in seinem Job, was zu einer Akzentsetzung auf diagnostische Ansätze und Verfahren führt, die in der Lage sind, diesem Faktum gebührend Rechnung zu tragen – also eine methodologische Schwerpunktsetzung,
3. die eigenständige Behandlung der vor allem für Manager tauglichen eignungsdiagnostischen Konzepte und Instrumente – also ein arbeitsteiliger Vorteil.

## **1. UNTERNEHMENSERFOLG – DAS MANAGEMENT ALS PRIMÄRER VERURSACHER**

Manager sind oft herausgehobene Figuren, die man bewundern, beneiden oder verwünschen kann, die man inthronisiert oder entlässt, für Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens verantwortlich macht etc. Offenbar vermuten Öffentlichkeit wie Betroffene in der Organisation bei den Managern den größten bzw. eigentlichen Einfluss auf das Wohl und Wehe der Unternehmensgeschichte.

---

<sup>1</sup> erschienen in: Petermann, F. & Eid, M. (Hrsg.). (2006). *Psychologische Diagnostik* (S. 739–746). Göttingen: Hogrefe.

Zweifellos erfordert nachhaltiger Managementenerfolg in einer sich immer schneller und unvorhersehbarer ändernden Wirtschaftswelt mit ihrem ständigen Auf und Ab besondere Geschicklichkeit und Geschwindigkeit in Bezug auf

- die Anpassung an sich ändernde marktliche und technische Bedingungen sowie
- das Ausnutzen nicht immer leicht wahrnehmbarer Chancen.

Und das hat in der Tat viel mit der Eignung derer zu tun, die wesentlich die Verantwortung tragen: mit den Managern auf oberer, mittlerer, aber auch auf unterer Ebene (Sarges, 2000b).

Von daher wäre es ein großer Gewinn, die Eignung von Managern für einen gegebenen Job vor ihrer Berufung/Einstellung so valide wie möglich abschätzen zu können. Konsequenterweise haben inzwischen auch schon viele Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung eigene Abteilungen für „Management-Diagnostik“ eingerichtet, um die nötigen Potenzialeinschätzungen selbständig oder mithilfe externer Beratung professionell vorzunehmen.

## **2. JOBERFOLG – DIE PERSÖNLICHKEIT DES MANAGERS ALS ENTSCHEIDENDER FAKTOR**

Erfolg in einem Managementjob setzt Persönlichkeitsausstattungen voraus, die auch bei großen Bewerberschaften nur begrenzt vorfindlich oder trainierbar sind. Branchen- und funktionsübergreifende Schlüsseldispositionen für Management sind beispielsweise: Helicopter-View, zielorientierte Initiative, Überzeugen und Durchsetzen sowie allgemeines Lernpotential – gar nicht zu erwähnen die diversen Voraussetzungsdispositionen im kognitiven, motivationalen und sozial-interaktiven Bereich, bei denen allein schon kleine Unterschiede in Ausprägung und Kombination große Wirkungen haben können. Aber: Es gibt kein homogenes Anforderungsprofil für alle Managementjobs; je nach Branche, Ressort/Funktion, hierarchischer Position etc. werden unterschiedliche Gewichte der generellen Eignungsdispositionen der Person und zusätzlich spezifische Anforderungen der besonderen Situation eine Rolle spielen.

Gleichwohl lässt sich Managementenerfolg nicht allein auf einen einzigen Faktor, die Persönlichkeit des Managers, zurückführen, sondern auch auf die Situation (vgl. dazu Blickle, in diesem Band), allermeist aber auf die Interaktion beider – was ein plastisches Gedankenexperiment mit Bezug auf unsere Zeitgeschichte illustrieren mag: „Gandhi's simplicity and saintliness might not have dealt effectively with Hitler's war machine, and Churchill's bombast and epicurean self-indulgence would not have endeared him to the Indian masses“ (Lykken et al., 1992, S.1571). Erfolge in Politik oder Management werden also weder von "great men" (personalistische Sicht) bewirkt noch von "great times" (situationistische Sicht), entscheidend ist vielmehr die individuelle Passung von Person und Situation (interaktionistische Sicht des 'person-job-fit'-Konzepts).

Für unsere Überlegungen hier ist vor allem die auf Mischel (1977 – im Zuge der sog. Interaktionismus-Debatte) zurückgehende Unterscheidung von "starken" (strukturierten, beschränkenden) und "schwachen" (mehrdeutigen, erleichternden) Situationen fruchtbar. Etliche Persönlichkeitsmerkmale lassen nur in eher schwachen Situationen vielfältige Verhaltensweisen bzw. viel Verhaltensvariabilität zu – d.h. hier kann überhaupt erst Persönlichkeit gezeigt werden. Da nun die Arbeitssituation, in der ein Manager agiert, fraglos als eher schwache

denn als starke Situation anzusehen ist, ist der Einfluss von Merkmalen seiner Persönlichkeit samt ihrer inneren Dynamik (Denkprozesse, Emotionen und Motive) auf seinen beruflichen Erfolg deutlich größer als in enger vorgegebenem Arbeitsrahmen (z.B. bei der Arbeit am klassischen Fließband mit genauen Taktzeiten).

Um nun Kandidaten für Management-Positionen in Bezug auf ihre Eignung angemessener diagnostizieren zu können, brauchen wir besondere Modi der Evokation und der Erfassung personaler Eignungsindikatoren.

### 3. EIGNUNGSDIAGNOSTISCHE KONZEPTE UND INSTRUMENTE ZUR MANAGEMENT-POTENTIALEINSCHÄTZUNG

Im Folgenden werden fünf Prinzipien besprochen, deren Anwendung es ermöglicht, eine umfassendere Betrachtung der Persönlichkeit und Psychodynamik von Managern zu erreichen als sonst üblich. Dabei werden zunächst die zwei genuin aus management-diagnostischen Bemühungen stammenden Konzepte – Assessment Center und 360-Grad-Bewertungen – behandelt, um danach auf weitere Möglichkeiten zur Validitätserhöhung einzugehen.

#### 3.1 DAS PRINZIP „MULTI-METHODALITÄT“ – REALISIERT IM ASSESSMENT CENTER-KONZEPT

Kein wichtiges Merkmal beruflicher Eignung sollte man mit nur einer einzelnen diagnostischen Methode ermitteln, weshalb schon seit langem das Prinzip der Multimethodalität empfohlen wird. Schuler (2000) hat dazu ein geeignetes Bezugskonzept entwickelt, dessen Kern die Unterscheidung dreier methodischer Ansätze in der Berufseignungsdiagnostik ist, nämlich der Eigenschaftsansatz, der Verhaltensansatz und der Ergebnisansatz; diesen entsprechen als Methoden (in dieser Reihenfolge) (a) Tests, (b) Arbeitsproben (= Simulationen) und (c) biographische Informationen (aus schriftlichen Unterlagen und/oder dem Interview) (vgl. Abbildung 1).

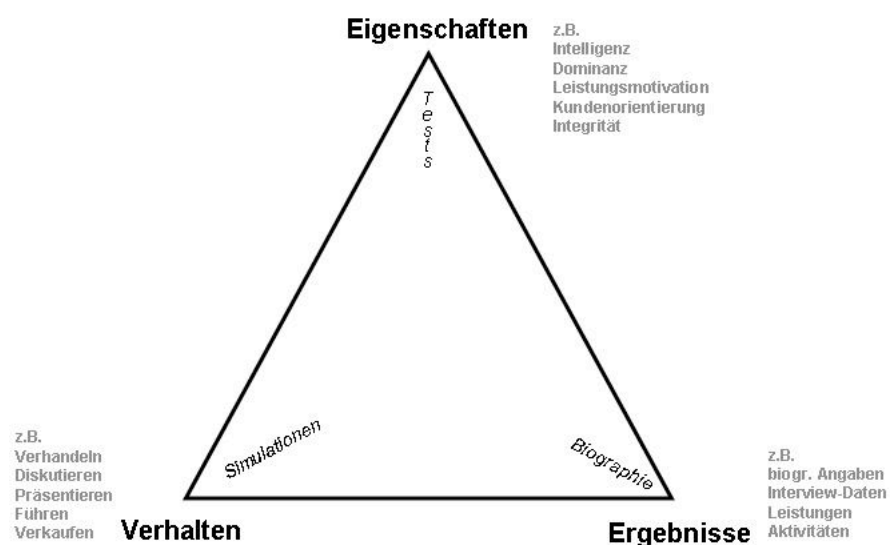


Abbildung 1: Die 3 Ansätze der Eignungsdiagnostik (nach Schuler, 2000)

Realisiert wurde Multimethodalität implizit schon seit den 60er Jahren in Assessment Centern (ACn), die zur Auswahl oder Entwicklung von Managern dienen. Um die Persönlichkeit ganzheitlicher zu erfassen, strebt man in solchen Gruppenveranstaltungen Breitbandmessungen mit verschiedenen Verfahren in als relevant angesehenen Merkmalen an. Neben Tests und Interviews werden auch Einzel- und Gruppenübungen als Simulationen neuralgischer Management-Tätigkeiten durchgeführt. Am Ende eines ACs geben die Beobachter Urteile darüber ab, ob die Probanden das Potenzial besitzen, in die nächste Management-Ebene aufzusteigen (Prognose) und/oder in welchen Kompetenzfeldern sie Stärken und Schwächen haben (Diagnose mit Entwicklungsempfehlungen) (vgl. Sarges, 2001a).

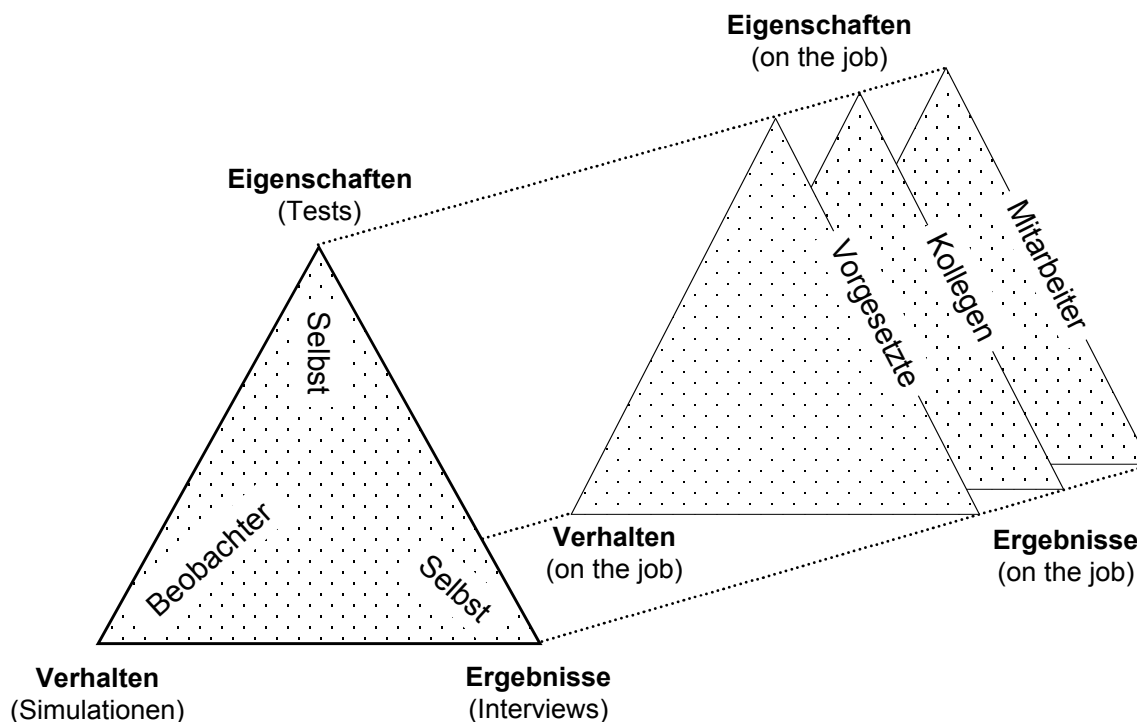
AC werden bevorzugt für Führungsnachwuchs sowie für das untere bis mittlere Management eingesetzt. Andere typische Verfahrensarrangements sind Management Audits (Potenzial-Einschätzungen von Gruppen meist mittlerer Manager, z.B. alle Leiter der Geschäftsstellen; vgl. Wübbelmann, 2005) und Einzel-Assessments (Eignungs- und Passungseinschätzungen von Einzelpersonen aus dem mittleren und oberen Management; vgl. Bäcker & Etzel, 2002); auch diese Arrangements ziehen – je nach multimethodalem Anspruch – neben dem Interview auch Tests und/oder Tätigkeitssimulationen und/oder 360-Grad-Beurteilungen (s.u.) heran.

### **3.2 DAS PRINZIP „MULTI-PERSPEKTIVITÄT“ – REALISIERT IM 360°-KONZEPT**

Das der 360-Grad-Beurteilung zugrunde liegende Prinzip der Multiperspektivität ist eine ideale Ergänzung des gerade empfohlenen Prinzips der Multimethodalität. Die folgende Erweiterung einer graphischen Darstellung von Schulers Modell mag die methodische Einordnung des 360-Grad-Ansatzes erleichtern (siehe Abbildung 2). Das vordere Dreieck repräsentiert noch einmal das Modell der „3 Ansätze der Eignungsdiagnostik“. Es zeigt, aus welchen methodischen Quellen die diagnostischen Informationen kommen (Tests, Simulationen, Interviews). Die hinteren Dreiecke zeigen auf, aus welchen weiteren Beurteiler-Quellen (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter) solche methodisch unterschiedlichen Informationen auch noch kommen können.

360-Grad-Beurteilungen werden sowohl als eigenständiges Verfahren als auch ergänzend zu anderen Potenzial-Einschätzungsarrangements wie Assessment Center, Management Audits und Einzel-Assessments ein zunehmend interessantes Feld (Scherm & Sarges, 2002; Scherm 2005). Damit dürfte nicht nur die ökologische Validität des Gesamtbildes eines Probanden steigerbar sein, sondern auch die prognostische.

Über Multimethodalität und Multiperspektivität hinaus gibt es noch drei andere, bislang allerdings zu wenig genutzte Möglichkeiten zur Validitätserhöhung, gemeint sind erweiterte Evokations- und Erfassungsmodi personaler Eignungsindikatoren durch (a) mehr uneindeutige Stimuli, (b) mehr offene Reaktionsmöglichkeiten und (c) stärkeres Ego-Involvement der Probanden, und das in allen Instrumentbereichen, also bei Tests, Simulationen, Interviews und Fremdeinschätzungen.



**Abbildung 2:** Ergänzung von *Multimethodalität* (= drei Ansätze der Eignungsdiagnostik) durch *Multiperspektivität* (= 360-Grad-Beurteilung)

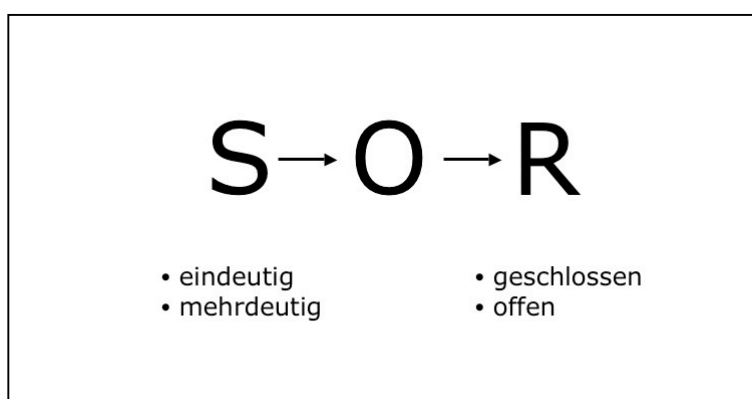
### 3.3 DAS PRINZIP „STIMULUS-MEHRDEUTIGKEIT“

Etliche wichtige Persönlichkeitsmerkmale für Management-Funktionen (z.B. Initiative, Machtmotivation, Helicopter-View) kommen erst zu voller Blüte in eher schwach strukturierten Situationen. Deshalb erlauben mehrdeutige (= schwach strukturierte) Stimuli stärker als eindeutige (= stark strukturierte) zu beurteilen, wie gut ein Kandidat bestimmte uneindeutige Situationen mitgestalten kann – eine überaus wichtige Information für valide Managementpotential-Einschätzung.

Auch wenn schwach strukturierte Situationen die Arbeitswelt von Managern besser als detailliert vorgegebene repräsentieren: schwach strukturierte Situationen heranzuziehen läuft nun einmal dem von Psychometrikern betriebenen Bemühen um Standardisierung, also um das Konstanthalten der Bedingungen, entgegen. Indes: In einer dem wirklichen Leben in seiner ganzen Breite aufgeschlossenen Diagnostik lässt sich nicht einfach alles „in das Prokrustesbett einer nüchternen, oft einfallsarmen Psychometrie zwingen“ (Schaipp & Plaum, 1995, S. 1).

### 3.4 DAS PRINZIP „RESPONSE-OFFENHEIT“

In der Arbeits- und Organisationspsychologie sowie in der Differentiellen und Persönlichkeitspsychologie gibt es seit Jahrzehnten eine dominante Tendenz zu einer „respondenten“ Psychologie. Gern hält man die Stimuli (Fragen in Fragebögen, Aufgaben in Leistungstests etc.) eindeutig und die Reaktionen geschlossen (Multiple Choice oder abgestufte Skalen = „respondent“) – aus lauter Angst, man könnte sonst nicht mehr genau messen. Es wäre aber ein großer Fortschritt, wenn wir in Verhaltenssimulationen sowie in Interviews vermehrt und im Testbereich überhaupt (erst wieder) mehrdeutige Stimuli und offene (= „operante“) Reaktionen zuließen (vgl. Abb. 3). Man kann dann in einem qualitativ viel breiteren Spektrum diagnostische Informationen einholen: Statt bevorzugt  $S_{\text{eindeutig}} - R_{\text{geschlossen}}$  sollte man auch die Kombinationen  $S_{\text{eindeutig}} - R_{\text{offen}}$ ,  $S_{\text{mehrdeutig}} - R_{\text{geschlossen}}$  und  $S_{\text{mehrdeutig}} - R_{\text{offen}}$  realisieren.



**Abbildung 3:** Stimulus-Response-Kombinationen

### 3.5 DAS PRINZIP „EGO-INVOLVEMENT“

Um zutreffende Prognosen des beruflichen Erfolgs von Managern abgeben zu können, müssen wir die tatsächliche Struktur und Dynamik von deren Persönlichkeit erfassen. Deshalb darf den Probanden keine Chance für zu geringes Ego-Involvement gegeben werden, was in vielen Interviews, Tests und Assessment Centern jedoch allzu häufig geschieht. Dies ist ein Aspekt, der in Wissenschaft und Praxis der Personalpsychologie bislang kaum ernsthaft beachtet wurde (im Gegensatz etwa zur Motivforschung im Marketing).

Meist wird – aus lauter Angst, den „sicheren“ Boden empirischer Psychologie zu verlassen – das simple behavioristische S-R-Schema herangezogen statt das adäquatere S-O-R-Schema, das auch die psychische Innenwelt (O für Organismus, d.h. psychologische Konstrukte wie z.B. „Identifikation mit der Aufgabe“) als intervenierende Variable mit einbezieht. Bei niedrigem Ego-Involvement nämlich orientieren sich die Probanden tendenziell an aktivierungsstarken äußeren Reizen. Der Einsatz von verbalen Stimuli zur Situationsbeschreibung beispielsweise – typisch bei gängigen Fallstudien in Assessment Centern, bei vielen sog. Leitfaden-Fragen in Interviews und bei Fragen in den üblichen Persönlichkeitstests – produziert innerpsychisch meist nur eine schwach ego-relevante Situation, die sich validitätsmindernd auf die daraufhin gezeigten „Responses“ auswirkt. Für eine stärker ego-relevante Aktivierung durch psychisch, nicht unbedingt physisch intensivere Reize muss man natürlich schon

auf der Stimulusseite sorgen (vgl. z.B. für Interviews: Sarges, 2000a; für Tests: Scheffer, 2004; für Assessment Center: Sarges, 2001b).

#### 4. ABSCHLIESSENDE BEMERKUNGEN ZUR EVALUATION

Bislang wurde im wesentlichen die Verfahrensseite – methodisch gesprochen die Prädiktoren – behandelt. Nur: Um Management-Diagnostik wirklich verbessern zu können, bedarf es aussagefähiger Evaluationen (Validierungsstudien) mit inhaltlich und psychometrisch befriedigenden Kriterien. Das sehr verbreitete Erfolgskriterium „Beurteilung durch Vorgesetzte“ ist gemessen an diesen Forderungen nicht ohne weiteres befriedigend, denn Beurteiler neigen bei Verhaltensbeurteilungen zu globalen Eigenschaftseinschätzungen. Aber auch sonst reichen einzelne Kennwerte für valide Messungen beruflichen Erfolgs nicht aus. Vielmehr benötigen wir jeweils Bündel von Kennwerten (multiple resp. kompositive Erfolgskriterien), die die in der Praxis relevanten Zielsysteme abbilden (vgl. Weinert, 2004, S. 320–334).

Trotzdem werden Unzulänglichkeiten verbleiben: Manchmal – v.a. für höhere Hierarchieebenen und bei Einzelfallbetrachtungen – spielt nämlich auch die qualitative Bewertung eine Rolle. Managementenerfolg ist dann weniger eine Messfrage ("Suchleistung") als vielmehr eine Interpretationsfrage ("Bestimmungsleistung"; Hofstätter, 1986). Dies ist machtgruppen- und/oder zeitgeistabhängig, denn so mancher "Manager des Jahres" wurde später diskret entthront.

#### LITERATUR

Bäcker, R. & Etzel, S. (Hrsg.). (2002). *Einzel-Assessment – Neue Verfahren zur Auswahl und Entwicklung von Führungskräften*. Düsseldorf: symposion.

Hofstätter, P.R. (1986). *Gruppendynamik. Kritik der Massenpsychologie* (vollst. überarb u. erw. Neuauflage). Reinbek: Rowohlt.

Lykken, D.T., McGue, M., Tellegen, A. & Bouchard, T.J. (1992). Emergenesis. Genetic traits that may not run in families. *American Psychologist*, 47, 1565–1577.

Mischel, W. (1977). The interaction of person and situation. In D. Magnusson & N.S. Endler (Eds.), *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology* (pp. 333–352). Hillsdale, N.J.: Erlbaum.

Sarges, W. (Hrsg.). (2000). *Management-Diagnostik* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Sarges, W. (2000a). Interviews. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (3. Aufl.; S. 475–489). Göttingen: Hogrefe.

Sarges, W. (2000b). Diagnose von Managementpotenzial für eine sich immer schneller und unvorhersehbarer ändernde Wirtschaftswelt. In L. von Rosenstiel & T. Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potentialbeurteilung* (S. 107–128). Göttingen: Hogrefe.

- Sarges, W. (Hrsg.). (2001). *Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode* (2., überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (2001a). Die Assessment Center-Methode – Herkunft, Kritik und Weiterentwicklungen. In W. Sarges (Hrsg.), *Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode* (2., überarb. u. erw. Aufl.; S. VII-XXXII). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (2001b). Lernpotential-Assessment Center. In W. Sarges (Hrsg.), *Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode* (2., überarb. u. erw. Aufl.; S. 97-108). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. & Wottawa, H. (Hrsg.). (2004). *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren – Band I: Personalpsychologische Instrumente* (2. überarb. u. erw. Aufl.). Lengerich: Pabst.
- Schaipp, C. & Plaum, E. (1995). „Projektive Techniken“: Unseriöse „Tests“ oder wertvolle qualitative Methoden? Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.
- Scheffer, D. (2004). OMT – Operanter Motiv-Test. In W. Sarges & H. Wottawa (Hrsg.), *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren – Band I: Personalpsychologische Instrumente* (2. überarb. u. erw. Aufl.; S. 591-596). Lengerich: Pabst.
- Scherm, M. (Hrsg.). (2005). *360-Grad-Beurteilungen: Diagnose und Entwicklung von Führungskompetenzen*. Göttingen: Hogrefe.
- Scherm, M. & Sarges, W. (2002). *360°-Feedback*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2000). Das Rätsel der Merkmals-Methoden-Effekte: Was ist „Potential“ und wie läßt es sich messen? In L. von Rosenstiel & T. Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potentialbeurteilung* (S. 27-71). Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie.
- Weinert, A.B. (2004). *Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch* (5., vollst. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Wübbelmann, K. (Hrsg.). (2005). *Handbuch Management Audit*. Göttingen: Hogrefe.