

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

*Aktualisierte Version vom 05.03.2015*

## 1 EINLEITUNG

Seit der Publikation der ersten Auflage des Handbuchs „Management–Diagnostik“ (Sarges, 1990) hat sich dieser Titel als Begriff in Wissenschaft und Praxis schnell verbreitet. Offenbar traf er auf eine Lücke: Es fehlte ein Überblick über Konzepte, Instrumente und Möglichkeiten psychologischer Eignungsdiagnostik für das besondere Anwendungsgebiet des Managements.

Mit Management sind dabei Manager in Organisationen gemeint (nicht die Tätigkeiten des Managens). Demnach ist Management–Diagnostik in terminologisch 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:

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

## 2 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 ver-

---

<sup>1</sup> Dieser Beitrag ist die aktualisierte und überarbeitete Fassung eines Beitrags des Verfassers mit gleichem Titel, der zuerst erschienen ist in: Petermann, F. & Eid, M. (Hrsg.). (2006). *Handbuch der Psychologischen Diagnostik* (S. 739–746). Göttingen: Hogrefe)

antwortlich 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. Diese Attribution wird auch von den meisten Wissenschaftlern geteilt („Selection matters. Leader selection matters much more“; Howard, 2007, p. 40).

Doch auch die konträre Auffassung wird gelegentlich vertreten, „(that) great followers create great leaders and organizations“ (Riggio, Chaleff & Lipman-Blumen, 2008; ähnlich schon Kelley, 1992); doch dürften die Bedingungen für eine solche Ursprungsvermutung des hauptsächlichsten Einflusses – realistisch betrachtet – nur äußerst selten gegeben sein.

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 schnelle Anpassung an rasch wechselnde Gegebenheiten der Märkte und der Technik 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 (wenn auch heutzutage leider kaum noch das damit verbundene Risiko): mit den Managern auf oberer, mittlerer, aber auch auf unterer Ebene (Sarges, 2000). „Die richtigen Führungsnachwuchs- und Führungskräfte zu finden und adäquat zu platzieren ist für das Unternehmen eine Aufgabe von häufig existentieller Bedeutung“ (Rosenstiel, 2001, S. 339).

Von daher wäre es ein großer Gewinn, die Eignung und/oder das Potential von Managern für einen gegebenen Job vor ihrer Einstellung/ Förderung 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 Potentialeinschätzungen intern selbständig oder mithilfe externer Beratung professionell vorzunehmen: „There is no magic to good staffing and promotion decisions – just hard work and disciplined thought“ (Drucker, 1985, S. 22).

### **3 EIGNUNG ALS PASSUNG VON PERSON UND SITUATION**

Eignung einer Person gibt es immer nur mit Bezug auf bestimmte Anforderungen: eines Berufs, eines Jobs oder einer Tätigkeit. Zur Feststellung der Eignung muss man also zwei unterschiedliche Merkmalsträger hinsichtlich einer Anzahl kritischer Merkmale auf Passung prüfen: eine Situation und eine Person.

Die Situation (eine zu besetzende Stelle mit all ihren Aufgaben, Verantwortlichkeiten, finanziellen und personellen Ressourcen etc.) ist bei Selektionsfragen (Auswahl, Platzierung) immer Ausgangspunkt der Betrachtung – was in der Management-Diagnostik der häufigste Anwendungsfall ist. „Anforderungen der Situation“ meint die Umstände und Bedingungen, unter denen der prospektive Manager ergebnisorientiert agieren muss. Diese sind gegeben durch die Funktion des Jobs, die organisationalen Umstände sowie die markt-, volks- und weltwirtschaftlichen Dynamiken.

„Executive jobs have changed dramatically since the 1950s when management was associated with large, stable organizations and consisted of the classic functions of

planning, organizing and controlling. ... Now, those classic management functions must be augmented with complex, diverse, and situation-specific leadership behaviors required by dynamic, global, competitive business environments“ (Thornton III, Hollenbeck & Johnson, 2010, S. 824).

Eine vorgängige Analyse der Anforderungen ist sorgfältig zu betreiben, damit man nicht Gefahr läuft, die Stelle mit einem falschen Kandidaten zu besetzen oder einem „guten“ Kandidaten die für ihn falsche Stelle anzubieten. Aus den situativen Anforderungen werden dann die erforderlichen Merkmale der Person abgeleitet, d.h. Kenntnisse/ Erfahrungen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und andere relevante Attribute, die ein Bewerber in zu bestimmendem Ausmaß mitbringen sollte, damit er für die gegebene Management-Situation erfolgversprechend in Frage kommen kann. Kenntnisse sind meist einfacher zu erfassen als manche komplexe Fertigkeiten (z.B. Verhandeln) und die meisten Fähigkeiten (z.B. allgemeine Intelligenz), aber auch gewisse andere relevante Attribute (etwa aus dem Bereich des Antriebs/ der Motivation). In diesen drei Bereichen (Fähigkeiten, Fertigkeiten und Motivation) ist die psychologische Diagnostik gefragt.

*Eignung* wird nun verstanden als *Passung* bestimmter Merkmale einer *Person* zu den Bedingungen und Anforderungen einer in Rede stehenden beruflichen Tätigkeit (*Situation*). Das dem entsprechende *Schlüssel-Schloss-Prinzip* ist gut illustrierbar durch ein zeitgeschichtliches Gedankenexperiment:

„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, p.1571).

Erfolge in Politik oder Wirtschaft werden nicht einseitig bewirkt, weder von „great men“ (personalistische Sicht = „konservativ“) noch von „great times“ (situationistische Sicht = „progressiv“), entscheidend ist vielmehr die individuelle *Passung von Person und Situation* (interaktionistische Sicht des 'person-job-fit'-Konzepts = „liberal“). Exakt dies ist das Optimierungsparadigma der Personaldiagnostik.

Zunächst und generell: 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: Fähigkeit zum Überblick, zielorientierte Initiative, Überzeugen und Durchsetzen sowie allgemeines Lernpotential – gar nicht zu erwähnen die diversen dispositionellen Voraussetzungen im kognitiven, motivational-emotionalen und sozial-interaktiven Bereich, bei denen allein schon kleine Unterschiede in Ausprägung und Kombination große Wirkungen haben können. Gleichwohl: Es gibt kein homogenes Anforderungsprofil für alle Managementjobs; je nach Branche, Ressort/ Funktion, hierarchischer Position etc. werden unterschiedliche Gewichtungen der generellen Eignungsdispositionen der Person und zusätzlich spezifische Anforderungen der besonderen Situation eine Rolle spielen. Dazu gehören gemäß dem Schlüssel-Schloss-Prinzip – außer dem generellen „person-job-fit“ – u.a. mindestens der „person-organization-fit“, oft auch der „person-team-fit“, und manchmal noch der „person-person-fit“ (Vorgesetzte/Kollegen) (im Detail: Kristof-Brown & Guay, 2011).

Dies alles gilt für den Fall, dass wir von Stellen ausgehen, für die optimal passende Personen gesucht und ausgewählt werden müssen (Selektion). Es gibt natürlich auch den Fall, dass man von Personen ausgeht, für die man optimal passende Stellen sucht (Beratung/ Platzierung), und nicht zuletzt die Fälle, in denen Manager wissen wollen oder sollen, wohin und

wie sie sich in veränderbaren Attributen noch weiterentwickeln könnten (Beratung/ Entwicklung).

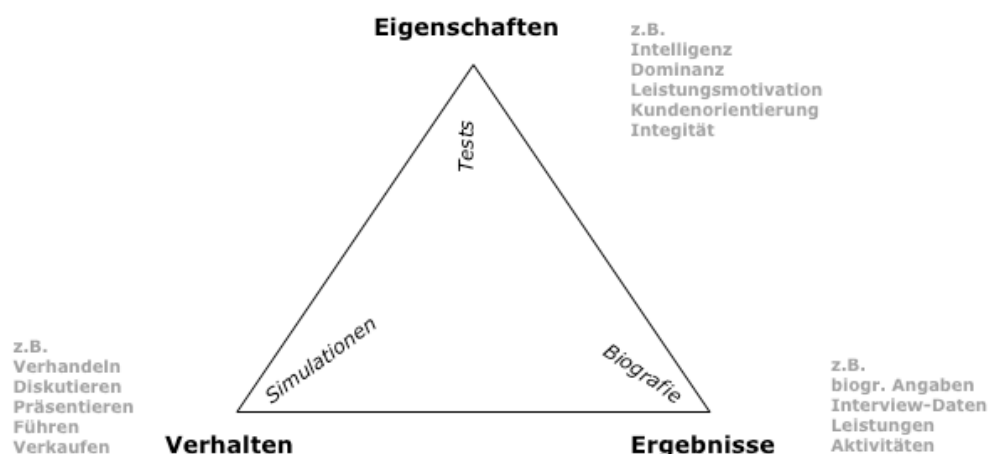
In allen diesen Fällen müssen Kandidaten psychodiagnostisch untersucht werden. Und dafür brauchen wir – gerade bei der Anwendung von Eignungsdiagnostik im Managementbereich – besondere Modi der Evokation und Erfassung personaler Eignungsindikatoren.

## 4 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 gemeinhin üblich. Dabei werden zunächst die zwei genuin aus managementdiagnostischen Bemühungen stammenden Konzepte *Multimethodalität* und *Multiperspektivität* behandelt, um danach auf drei weitere Möglichkeiten zur Validitätserhöhung einzugehen, nämlich auf erweiterte Evokations- und Erfassungsmodi personaler Eignungsindikatoren durch mehr *uneindeutige Stimuli*, mehr *offene Reaktionsmöglichkeiten* und stärkeres *Ego-Involvement*.

### 4.1 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 im wesentlichen (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 1960er 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). Kritisiert wird neuerdings jedoch, dass die praktische Gestaltung und Durchführung von Assessment Centern seit über zwei Jahrzehnten multimethodal und messtechnisch häufig zu kurz greift (Sarges, 2009).

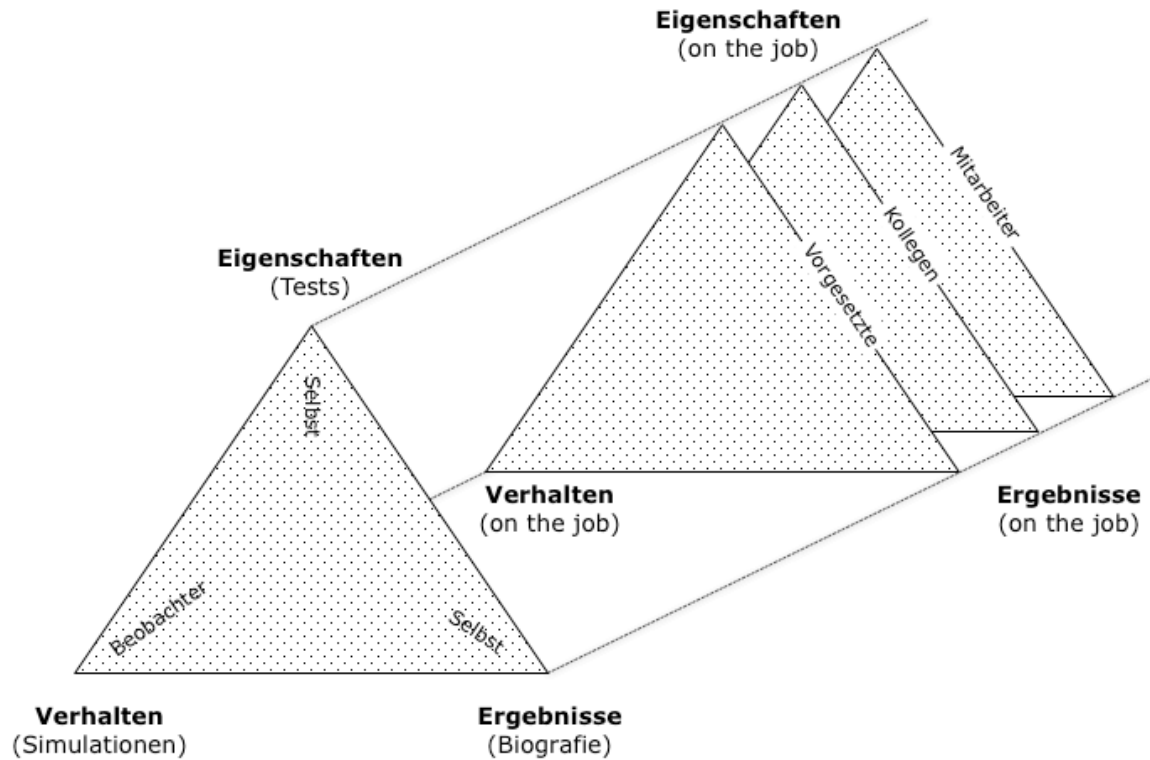
AC werden bevorzugt für Führungsnachwuchs sowie für das untere bis mittlere Management eingesetzt. Andere typische Verfahrensarrangements sind Management-Audits (Potenzialeinschätzungen von Gruppen meist mittlerer Manager, z.B. alle Leiter der Geschäftsstellen) und Einzel-Assessments (Eignungs- und Passungseinschätzungen von Einzelpersonen aus dem mittleren und oberen Management); auch diese Arrangements ziehen – je nach multimethodalem Anspruch – neben dem Interview auch Tests und/ oder Tätigkeitssimulationen und/ oder multiperspektivische Fremdbeurteilungen heran.

#### **4.2 DAS PRINZIP „MULTI-PERSPEKTIVITÄT“ – REALISIERT IM 360-GRAD-FEEDBACK-KONZEPT**

Das der 360-Grad-Beurteilung zugrunde liegende Prinzip der *Multiperspektivität* ist eine ideale Ergänzung des gerade empfohlenen Prinzips der Multimethodalität – insofern nämlich, um auch die in einer Organisation ohnehin vorhandenen, jedoch verdeckten Einschätzungen einer Person sichtbar und rückmeldbar zu machen („Wahrheit im Plural“; Sarges, 2007). 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 (dann meist zu Zwecken der Führungskräfte-Entwicklung) als auch ergänzend zu anderen Potential-Einschätzungsarrangements wie Assessment Center, Management-Audits und Einzel-Assessments ein zunehmend interessantes Feld (Scherm 2005, 2009; Scherm & Sarges, 2002). Damit dürfte nicht nur die ökologische Validität des Gesamtbildes eines Probanden steigerbar sein, sondern auch die prognostische.

Im übrigen gehört es bei den wichtigsten managementdiagnostischen Arrangements (Interview, Assessment-Center, Einzel-Assessment, Managementaudit, 360°-Feedback) zur guten Praxis, differenzierte mündliche und ggf. zusätzlich schriftliche Rückmeldungen der Potentialbeurteilungen zu geben (Birkhan, 2013; Birkhan & Ringelband, 2013).



**Abbildung 2:** Ergänzung von *Multimethodalität* (= 3 Ansätze der Eignungsdiagnostik) durch *Multiperspektivität* (= 360-Grad-Beurteilung)

### 4.3 DAS PRINZIP „STIMULUS-MEHRDEUTIGKEIT“

Etliche wichtige Persönlichkeitsmerkmale für Managementfunktionen (z.B. Initiative, Einflussmotivation, Fähigkeit zum Überblick) können erst in eher schwach strukturierten Situationen voll zur Entfaltung kommen. 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-Einschätzungen.

Die Klassifikation in "starke" (strukturierte, beschränkende) und "schwache" (mehrdeutige, erleichternde) Situationen stammt übrigens von Mischel (1977) aus dem Kontext der sog. Interaktionismus-Debatte. Diese Unterscheidung ist für die Management-Diagnostik relevant, weil eben etliche neuralgische Persönlichkeitsmerkmale (z.B. Dominanz, Wettbewerbsorientierung) nur in eher schwachen Situationen vielfältige Verhaltensweisen bzw. viel Verhaltensvariabilität zulassen – d.h. hier kann überhaupt erst „Persönlichkeit“ gezeigt werden. Da nun die typische 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 psychologischen Dynamik (Denkprozesse, Emotionen und Motive und deren Interaktion) auf seinen beruflichen Erfolg deutlich größer als in enger vorgegebenem Arbeitsrahmen (z.B. extremal bei der Arbeit am klassischen Fließband mit genauen Taktzeiten).

Dementsprechend gibt es mittlerweile auch schon einen ganzen Reigen von Verfahren zur Verhaltensbeobachtung, deren Stimulus-Strukturierung bewusst nicht die strengste ist, da-

mit einer (Mit-)Gestaltung der Situation durch die Kandidaten selbst möglich ist und als eines der Beobachungskriterien herangezogen werden kann.

#### 4.4 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, aber auch oft Fragen in Interviews, 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

Eher uneindeutige Stimuli und Möglichkeiten offener Reaktion sind bei den Verhaltensaufgaben schon Bestandteil ihrer Konzeption. Für den Test- und den Interviewbereich sind Weiterentwicklungen in Richtung auf auch uneindeutige Stimuli und offenere Reaktionen z.B. bei Sarges (2013) und Scheffer (2013) zu finden.

#### 4.5 DAS PRINZIP „EGO-INVOLVEMENT“

Mit *Ego-Involvement* wird die Betroffenheit einer Person durch die subjektive Bedeutsamkeit der Stimuli für das eigene Selbst bezeichnet (Sherif & Cantril, 1947). Ego-Involvement ist eine notwendige Bedingung, um diagnostisch relevante Informationen evozieren zu können, welche die Struktur und Dynamik der Persönlichkeit von Kandidaten valide abzuschätzen ermöglicht (Sarges, 2008).

Deshalb sollte man den Probanden keine Chance für zu geringes Ego-Involvement geben, was in vielen Interviews, Tests und Assessment Centern aber recht häufig geschieht. Dies ist ein Aspekt, der in Wissenschaft und Praxis der Personalpsychologie bislang kaum ernsthaft beachtet wurde (anders als im Rahmen der Motivforschung der Demoskopie etwa).

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 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 in gängigen Fallstudien von Assessment Centern, bei vielen sog. Leitfaden-Fragen in Interviews und bei Fragen in den üblichen Persönlichkeitstests – produziert innerlich meist eine nur schwach ego-relevante Situation, die sich validitätsmindernd auf die daraufhin gezeigten „Responses“ auswirkt. Um einen Kandidaten zu mehr Ego-Involvement anzuregen, ist es daher notwendig, dafür angemessene situativen Reize zu schaffen.

## 5 EINSCHRÄNKUNGEN

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), welche die in der Praxis relevanten Zielsysteme abbilden (vgl. Weinert, 2004, S. 320–334).

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

## 6 ABSCHLIESSENDE BEMERKUNG

Die jüngere Historie der Management-Diagnostik wird von Thornton III und Kollegen (2010, S. 835) treffend so skizziert: Von den 1960er bis in die 1980er Jahre hinein gab es eine Fülle an Forschung im Hinblick auf Früherkennung von Management-Potential und Auswahl von



oberen Managern. In den darauf folgenden 2 bis 3 Jahrzehnten dagegen wurde besonderes Gewicht auf Entwicklung gelegt. Aber spätestens nach den jüngeren Skandalen im oberen und obersten Management etlicher Firmen sollten wir doch wieder mehr Gewicht auf die Auswahl legen. So gesehen halten diese Autoren – wie der Verfasser – die Überlegungen zur *Passung* (“concern for fit”) für die vermutlich bedeutendste Entwicklung zum Themenbereich *Auswahl von Managern* in den letzten 20 Jahren (s. zum Passungsthema insbesondere Kristof-Brown & Guay, 2011) – zumal sie den Entwicklungsaspekt umfasst, ohne ihm Alleinvertretungsrecht einzuräumen.

## LITERATUR

- Birkhan, G. (2013). Rückmeldung der Kandidatenbeurteilung an den Auftraggeber. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl.; S. 923–930). Göttingen: Hogrefe.
- Birkhan, G. & Ringelband, O. (2013). Rückmeldung der Eignungs-/Potenzialbeurteilung an den Kandidaten. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl.; S. 931–939). Göttingen: Hogrefe.
- Drucker, P.F. (1985). How to make people decisions. *Harvard Business Review*, 63 (4), 22–26.
- Hochholding, S. (2002). *Evaluation von Managementdiagnostik: Methoden, Konstrukte, Beispiele*. Dissertaion. Universität Mannheim, Fakultät für Sozialwissenschaften.
- Hofstätter, P.R. (1986). *Gruppendynamik. Kritik der Massenpsychologie* (vollst. überarb u. erw. Neuaufl.). Reinbek: Rowohlt.
- Howard, A. (2007). Best practices in leader selection. In J.A. Conger & R.E. Riggio (Eds.). (2007). *The practice of leadership: Developing the next generation of leaders* (pp. 11–40). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R. & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780.
- Kelley R.E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*. New York: Doubleday/Currency.
- Kristof-Brown, A. & Guay, R.P. (2011). Person-environment fit. In Zedeck, S. (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 3: Maintaining, expanding and contracting the organization* (pp. 3–50). Washington, DC: APA.
- 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.
- Riggio, R.E., Chaleff, I. & Lipman-Blumen, J. (Eds.). (2008). *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rosenstiel, L. von (2001). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 317–347). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (2000). Diagnose von Managementpotenzial für eine sich immer schneller und unvorhersehbarer ändernde Wirtschaftswelt. In L. von Rosenstiel & T. Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potenzialbeurteilung* (S. 107–128). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (Hrsg.). (2001). *Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode* (2., überarb. u. erw. Aufl.). 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. (2007). *360-Grad-Beurteilungen einer Person: Mehr „Wahrheit im Plural“ durch tauglichere Evokations- und Erfassungsmodi der Fremd-Einschätzungen*. Vortrag auf der 9. Arbeitstagung der Fachgruppe für Differentielle Psychologie, Persönlichkeitspsychologie und Psychologische Diagnostik der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, 24. bis 26. September 2007, Fakultät für Psychologie der Universität Wien.
- Sarges, W. (2008). Ego-Involvement – ein vernachlässigtes Prinzip in der Eignungsdiagnostik. In W. Sarges & D. Scheffer (Hrsg.), *Innovative Ansätze für die Eignungsdiagnostik* (S. 17–30). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (2009). Warum Assessment Center häufig zu kurz greifen – und zudem meist das Falsche zu messen versuchen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 53, 79–82.
- Sarges, W. (2013). Interviews. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl.; S. 575–592). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. & Scheffer, D. (2009). *Computergestützte Auswertung operanter Testdaten zu impliziten Motiven*. Vortrag auf der 10. Arbeitstagung der Fachgruppe für Differentielle Psychologie, Persönlichkeitspsychologie und Psychologische Diagnostik, 28.–30. September 2009, Universität Koblenz-Landau, Campus Landau.
- 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.
- Scheffer, D. (2013). Implizite Maße. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl.; S. 601–608). Göttingen: Hogrefe.
- Scherm, M. (Hrsg.). (2005). *360-Grad-Beurteilungen: Diagnose und Entwicklung von Führungskompetenzen*. Göttingen: Hogrefe.
- Scherm, M. (2009). *Multiperspektivische Kompetenzfeedbacks – Funktion, Bedeutung und Güte der Selbst- und Fremdbeurteilung beruflichen Verhaltens*. Habilitationsschrift, Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg.
- 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.
- Sherif, M. & Cantril, H. (1947). *The psychology of ego-involvement*. New York: Wiley.
- Sherif, M. (1966). *The psychology of ego-involvements, social attitudes and identifications*. New York: Wiley.
- Sternberg, R.J. & Vroom, V. (2002). Theoretical letters: The person versus the situation in leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 301–323.
- Thornton III, G.C., Hollenbeck, G.P. & Johnson, S.K. (2010). Selecting leaders – Executives and high potentials. In J.L. Farr & N.T. Tippins (Eds.), *Employee selection* (pp. 823–840). New York: Routledge.
- Weinert, A.B. (2004). *Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch* (5., vollst. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.