

Werner Sarges

DEFIZITÄRE FELDER IN DER PRAXIS DER MANAGEMENT-DIAGNOSTIK

DATEN-QUELLEN, DIAGNOSTIKER-KOMPETENZEN, KANDIDATEN- GRUPPEN.¹

Aktualisierte Version vom 10.10.2016

Gliederung

- 1 Zur wirtschaftlichen Prosperität
- 2 Vernachlässigte Daten-Quellen in der Management-Diagnostik
 - 2.1 Implizite Motive
 - 2.2 Fremdurteile
 - 2.3 Probezeit/ Erprobungszeit
- 3 Vernachlässigte Diagnostiker-Kompetenzen
- 4 Vernachlässigte Kandidaten-Gruppen
 - 4.1 Frauen
 - 4.2 Personen aus schwächeren Sozialschichten
- 5 Fazit

Das wirtschaftliche Wohlergehen im deutschsprachigen Raum steht und fällt mit dem Erhalt der markt- und technikadaptiven Flexibilität unserer Unternehmen. Das aber hat auch zur Folge, dass sich Arbeitsplätze und -bedingungen deutlich schneller und häufiger wandeln als früher. Und diesbezüglich muss man Mitarbeiter immer wieder optimierend anpassen: durch Training und Entwicklung, aber auch und vor allem durch Auswahl und Platzierung. Dazu ist Eignungs- und Management-Diagnostik in dem Maße von gesteigertem Nutzen, wie sie deren noch defizitären Felder abbauen kann. Welche das sind und wie das zu realisieren wäre, wird in diesem Beitrag diskutiert, nach einem vorgängigen Blick auf Zusammenhänge mit den beachtlichen Wettbewerbsvorteilen unserer Länder in der globalen Wirtschaft.

¹ erschienen in: **reportpsychologie** – Zeitschrift des Berufsverbandes deutscher Psychologen, 39. Jahrgang, Mai 2014, S. 202–214; es ist der leicht modifizierte Vortrag des Verfassers auf dem BOWIP (Bochumer Wirtschafts-Psychologen)-Kongress 2013 am 8. Juni 2013 an der Ruhr-Universität Bochum.

1 ZUR WIRTSCHAFTLICHEN PROSPERITÄT

Deutschland gehört, zusammen mit seinen deutschsprachigen Nachbarn Österreich und Schweiz, zu den am stärksten prosperierenden Ländern der Weltwirtschaft, und das schon bemerkenswert lange. Die Gründe dafür sind naturgemäß vielfältig (Stärke beim Export, Exzellenz im Mittelstand, Qualität der Produkte, geostrategischer Standortvorteil, fundierte Produktionsbasis, niedrige Lohnstückkosten, duale Ausbildung, günstige wirtschaftliche Rahmenbedingungen u.a.). Nicht zuletzt aber resultiert dieser Erfolg auch daraus, dass wir uns mit innovativen Produkten und Dienstleistungen bis zur Spitze der Neu- und Weiterentwicklungen vorgearbeitet haben. Viele deutsche, österreichische und schweizerische Unternehmen gehören zu den besten auf dem Weltmarkt: Mittelständler und Konzerne, aus Ballungszentren und aus der Provinz (Adamer & Kaindl, 1994; Kröher, 2007). Weltmarktführer wird man – wie Simon (2012) es treffend auf den Punkt bringt – nicht durch Imitation, sondern nur durch Innovation, und deren Antriebskräfte sind Technologie und Kundenbedürfnisse.

Als aussagekräftiger Indikator für die Flexibilität und Innovationskraft zumindest aller exportorientierten Unternehmen eines Landes kann die Zahl der sogenannten „Hidden Champions“ (Simon, 2012) herangezogen werden. Hidden Champions sind mittelständische Unternehmen mit maximal 3 Mrd. Euro Umsatz (Mittelwert derzeit: 190 Mio. Euro), die vom Marktanteil her Erster, Zweiter oder Dritter auf dem Weltmarkt oder Erster auf ihrem Heimatkontinent (z.B. Europa) sind, aber das mit einem meist nur geringen Bekanntheitsgrad. Sie fokussieren sich durch Spezialisierung auf enge Märkte (Nischen) und nutzen die Globalisierung zur Nachfragesteigerung.

Bei den relativen Häufigkeiten von Hidden Champions belegen die deutschsprachigen Länder mit großem Abstand die Spitzenplätze (vgl. Abb. 1). Und in absoluten Häufigkeiten drückt sich diese Exzellenz noch drastischer aus: Im deutschsprachigen Raum gibt es mehr mittelständische Weltmarktführer als in der restlichen Welt zusammen (nämlich 1533 von insgesamt 2734) (Simon, 2012, S. 54f.), und das obwohl nur 1,5% der Weltbevölkerung im diesem Raum leben.

Auch bei einem anderen einschlägigen Indikator (= Anzahl der jährlichen Patentanmeldungen), der zugleich größere Unternehmen mit einschließt, zeigt sich dieses markante Bild: Im Jahr 2014 haben Deutschlands Tüftler wieder alle anderen in Europa geschlagen: Sie erzielten proportional die mit Abstand meisten Patentanmeldungen aller 38 Mitgliedsstaaten der Europäischen Patentorganisation (FAZ, 2015).

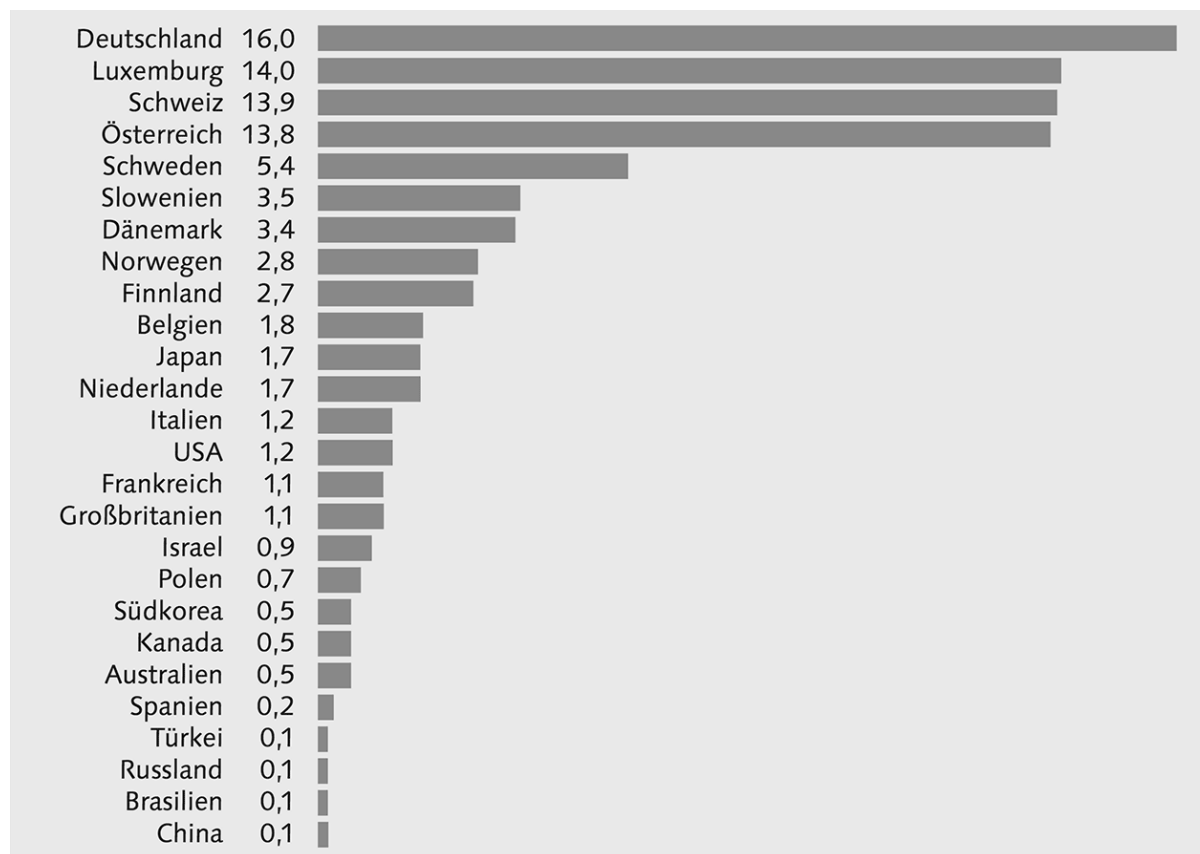


Abbildung 1: Hidden Champions nach Ländern – pro Million Einwohner
(aus Simon, 2012, S. 56)

Aber welche Faktoren könnten diese überwältigende Häufung von Hidden Champions im deutschsprachigen Raum erklären und damit – zusammen mit der höchsten Quote der Patentanmeldungen – die Flexibilität und Innovationskraft aller im globalen Wettbewerb stehenden Unternehmen unserer Länder? Simon (2012, S. 57f.) vermutet die historische Kleinstaaterei als zentrale Ursache: Der dadurch nötige grenzüberschreitende Wettbewerb habe eine besondere Offenheit und Kompetenz für „Internationalisierung“ beflügelt (z.B. im Handel von Kleinstaat zu Kleinstaat), die sich später als echte Internationalisierung im europäischen und globalen Maßstab fortgesetzt habe. Eine ergänzende Sicht hat Simon bei dem Politologen Weede ausgemacht: „Die Uneinigkeit Europas war unser Glück und die Voraussetzung für die Begrenzung der Staatstätigkeit, für die Respektierung der Eigentums- und Verfügungsrechte von Kaufleuten und Produzenten“ (Weede, 2012). Und schließlich sieht Simon seine eigene und Weedes Hypothese abgedeckt durch die – geographisch allerdings nicht weiter differenzierende – Annahme des Wirtschaftsjournalisten Marsh (2012), dass kleine Staaten das Unternehmertum und die Internationalisierung effektiver fördern als große, zentral gesteuerte Systeme.

Selbst wenn diese Thesen plausibel erscheinen, lässt sich über deren Erklärungswert für unseren Fall streiten. Denn danach wären auch für kleinere Länder allein in Europa (Belgien, die Niederlande, Dänemark, Norwegen, Schweden und Finnland) ähnlich hohe Hidden Champion-Quoten zu erwarten gewesen. Eine überzeugendere Erklärung findet sich bei dem Wirtschaftshistoriker Abelshauser (2003, S. 1f.): „Die Volkswirtschaften der USA und Deutschlands gehörten im 18. Und 19. Jahrhundert zu den Nachzüglern der Industrialisierung, erlebten fast gleichzeitig den Durchbruch der Moderne zur herrschenden Verfassung von Wirtschaft und Gesellschaft, um dann am Ende des 19. Jahrhunderts auf unterschiedlichen We-

gen zu neuen Ufern aufzubrechen. Zu den Protagonisten der neuen Epoche gehörten hüber wie drüber Neue Industrien, die sich wie die Chemie, der Maschinen- und Fahrzeugbau oder die Elektrotechnik vor allem auf den Produktionsfaktor „Wissenschaft“ stützten, sich am Weltmarkt orientierten und dem Wirtschaftsleben neue, umwälzende Regeln auferlegten.“ Die unterschiedlichen Wege bestehen darin, dass sich die USA auf standardisierte Massenproduktion konzentriert haben, Deutschland auf diversifizierte Qualitätsproduktion (d.h. Verfahrensinnovationen) (Abelshausen, 2003, Kap. III: Korporative Marktwirtschaft).

Tatsächlich lässt sich in den deutschsprachigen Ländern eine stark ausgeprägte Neigung zum (sprichwörtlich „schwäbischen“) Tüftlertum nicht übersehen. Und vielleicht haben sich ja das Tüftlertum und der Pietismus auch noch einmal gegenseitig befruchtet (Glassmann, 2007). Fakt ist jedenfalls, dass diese Neigung (historisch gewachsen) schon lange existiert, in süddeutschen Regionen zwar stärker konzentriert, doch darauf nicht beschränkt ist, zeitlich sehr stabil bleibt und somit wohl auch in Zukunft als verfügbar anzunehmen ist – keine schlechten Aussichten eigentlich.

Allerdings wird schon seit geraumer Zeit proklamiert, dass die neuen Großmächte China, Indien und Brasilien allmählich die Welt erobern (z.B. Follath, 2013). Vielleicht kommt es auch etwas anders, aber fraglos ist die weltweite Verschiebung von Wirtschaftskraft und Macht deutlich spürbar. Gleichwohl neige ich dazu, die jüngst in einem entsprechenden Essay (DER SPIEGEL, 2013) provozierend gestellte Frage „*And the winner is – Germany?*“ mit „*Yes, at least one of them*“ zu beantworten, vorausgesetzt allerdings, dass wir weiterhin unsere Neigungen und Talente für den Erhalt unserer „tüftlerischen“ Flexibilität optimal nutzen. Denn Spitzenpositionen lassen sich nur durch beständige und schnelle Verbesserungen verteidigen.

Diese Flexibilität – übrigens ein nicht nur soziokulturell, sondern auch differential-psychologisch kaum aufgegriffenes oder gar untersuchtes Phänomen – kommt in zwei Modalitäten zum Tragen, nämlich als reaktive und als proaktive Flexibilität (Schmuck, 1996):

Reaktive Flexibilität braucht man zur Anpassung an sich verändernde Umfeldbedingungen, die eine Verhaltensänderung zum Erreichen vorgegebener Ziele erforderlich machen. Sie ist eine herausgeforderte Verhaltensoptimierung und dient der Anpassung an sich ändernde marktbezogene und technische Bedingungen.

Proaktive Flexibilität ist die Neigung zu spontaner Verhaltensoptimierung, wenn zielführende Verhaltensmuster zwar verfügbar sind und die Umfeldbedingungen (noch) keine Verhaltensänderung unmittelbar herausfordern, aber dennoch diese Verhaltensmuster zu modifizieren versucht wird. Sie dient dem Finden und Ausnutzen nicht immer leicht wahrnehmbarer Chancen in einer sich immer schneller und unvorhersehbarer ändernden Wirtschaftswelt.

Die reaktive Flexibilität ist zwar häufiger von Nöten als die proaktive, aber die proaktive ist die für unsere strategischen einzel- und gesamtwirtschaftlichen Ziele bedeutsamere, bildet sie doch den Humus für das Erkennen und Nutzen von Chancen, d.h. ohne Aufforderung oder objektive Notwendigkeit alte Lösungswege zu verlassen und neue zu suchen, um Wettbewerbsvorteile zu erringen und auszubauen – produktionstechnisch und organisational (neue Produktionsprozesse und Produkte) sowie system- und marketingbezogen (neue Geschäftsmodelle). „Eine Innovation muss entweder höheren Kundennutzen und/oder niedrigere Kosten beisteuern. Um dies zu erreichen, dürfen sich Innovationsaktivitäten nicht auf Produkt und Technologie beschränken, sondern müssen (auch) die Prozesse beim Kunden

einbeziehen. Alle Facetten der Geschäftstätigkeit bieten Ansatzpunkte für Verbesserungen“ (Simon, 2012, S. 293).

Beständige Prozesse von Adaptationen und Innovationen haben allerdings zur Folge, dass sich Arbeitsplätze und -bedingungen schnell und häufig wandeln, manchmal sogar drastisch – natürlich nicht nur bei den Hidden Champions, sondern auch bei allen anderen im globalen Wettbewerb stehenden Firmen. Und in Bezug auf diese Veränderungen muss man Mitarbeiter (Ausführende wie Manager) immer wieder optimierend anpassen: durch Training und Entwicklung sowie durch Auswahl und Platzierung. Letzteres ist die Kernaufgabe der beruflichen Eignungsdiagnostik, und insbesondere darüber soll nachfolgend diskutiert werden. Eine weitere thematische Einschränkung hier bezieht sich auf die Personengruppe: nicht alle Mitarbeiter, sondern nur die Untermenge der Manager soll dabei in den Blick genommen werden. Das deshalb, weil bei dieser Beschäftigtengruppe die Hebelwirkung besonders groß ist: Ist doch bei den Managern (auf oberer, aber auch noch auf mittlerer Ebene) der hauptsächlichste Einfluss auf das Wohl und Wehe der Unternehmensgeschicke zu vermuten (Wasserman, Anand & Nohria, 2010), oder wie von Rosenstiel (2001, S. 339) es prononciert formulierte: „Die richtigen Führungsnachwuchs- und Führungskräfte zu finden und adäquat zu platzieren ist für das Unternehmen eine Aufgabe von häufig existentieller Bedeutung“. Von daher wäre es ein großer Gewinn, die Eignung von Managern für gegebene oder sich auf-tuende Jobs *vor* ihrer Einstellung/ (Um-)Platzierung/ Förderung so valide wie möglich abschätzen zu können.

Nun macht es der rasante Wandel der Produktions- und Marktprozesse inzwischen erforderlich, dass wir die direkt auf einen konkreten Job bezogenen Kompetenzen (= tätigkeits-spezifische Anforderungen) allein nicht mehr so stark wie bisher gewichten dürfen, sondern – mit Bezug auf bald danach mögliche Verschiebungen der Jobanforderungen – zusätzlich die eventuellen Potentiale der Kandidaten für weitere bzw. weitergehende Jobs in den Blick nehmen müssen; globalere Konstrukte dafür wären z.B. das *Lernpotential* von Kandidaten (als Kombination von Lern-Fähigkeit und Lern-Motivation; Sarges, 2013b) oder deren *Politische Fertigkeiten* (als Kombination von Überzeugungskraft, Gespür für Situationen, Impression Management und Networking; Blicke et al., 2013).

Wie aber kann man über die spezifisch-konkreten Kompetenzen eines Jobs hinaus eventuelle weitere Potentiale bei Kandidaten erfassen? Das ist die Leitfrage für die anschließenden Ausführungen, die ich in drei Abschnitte aufteilen möchte:

1. Vernachlässigte Daten-Quellen
2. Vernachlässigte Diagnostiker-Kompetenzen
3. Vernachlässigte Kandidaten-Gruppen

Die ersten zwei Abschnitte zeigen auf, welche Felder in der Praxis der Management-Diagnostik für eine befriedigende Ermittlung von Potential (und oft auch schon von Kompetenzen) bei Kandidaten heute noch defizitär sind und wie man das ändern könnte. Der dritte Abschnitt weist auf anzunehmende Potentiale von in der Praxis nicht befriedigend erreichten Personengruppen hin und gibt Hinweise zur Verbesserung von deren Erreichbarkeit.

2 VERNACHLÄSSIGTE DATEN-QUELLEN IN DER MANAGEMENT-DIAGNOSTIK

2.1 IMPLIZITE MOTIVE

Geht man davon aus, dass die berufliche Leistung (L) eines Menschen sich aus dem Produkt von Können (K) und Wollen (W) ergibt ($L = K \times W$), so werden gerade bei den Akteuren auf höheren Ebenen einer Organisation die Wollensfaktoren gewichtiger als die Könnensfaktoren. Denn einerseits wird es mit aufsteigender Position schwieriger, Erfolg versprechende Könnens-Faktoren zu identifizieren, andererseits werden Wollens-Faktoren umso einflussreicher, je unabhängiger ein Funktionsträger über das Ob, Was und Wie seiner Handlungen bestimmen kann (Rheinberg, 2013).

Im Managementbereich sind bei den Wollensfaktoren drei grundlegende Motive von Bedeutung: das Leistungsmotiv (LM), das Machtmotiv (MM) und das Bindungsmotiv (BM). Vorteilhaft für Manager ist die Konfiguration dieser drei Motive gemäß dem sog. „Leadership Motive Pattern“: hohes LM, hohes MM und niedriges BM (LM+ MM+ BM-) (Rheinberg, 2013). Daher ist die valide Erfassung dieses Patterns eine ganz zentrale Aufgabe für den Management-Diagnostiker.

Nun weisen gewichtige Forschungsbefunde daraufhin, dass derartige komplexe, hoch generalisierte Motive aus zwei Schichten bestehen, von denen die eine (expliziter Motivanteil) dem Bewusstsein zugänglich ist und die andere (impliziter Motivanteil) nicht. Ein Motiv (z.B. das Leistungsmotiv) ist nur dann konfliktfrei verhaltenswirksam, wenn es in beiden Facetten gleich oder ähnlich ausgeprägt ist. Dem zum Trotz werden in der Praxis der Management-Diagnostik die impliziten Motivanteile bis heute noch kaum in den Blick genommen – eine m.E. wichtige, aber bislang vernachlässigte Datenquelle.

Zur prognostischen Validität der beiden Motivfacetten gibt es nämlich eine für die Management-Diagnostik ausgesprochen wertvolle Befundlage: Explizite Motive sagen eher vorgebenorientiertes Verhalten in umgrenzten, stärker regulierten Arbeitssituationen (sog. respondentes Verhalten) vorher, implizite Motive dagegen – auch über längere Zeiträume – selbstinitiatives Verhalten in offenen Situationen (sog. operantes Verhalten) (Brunstein, 2003). Gerade offene, schwach strukturierte Situationen aber sind bei Management-Jobs von derart zentraler Bedeutung (Sarges, 2013a), dass wir auf Verhaltensprognosen in dieser Hinsicht gar nicht verzichten können, denn „Ihre Verhaltenswirksamkeit entfalten implizite Motive vor allem dann, wenn Personen frei darin sind, ihr Verhalten zu wählen und zu gestalten“ (Weber & Rammsayer, 2012, S. 112).

Da nun implizite und explizite Motive unabhängige Konstrukte sind, die unterschiedliche Verhaltensbereiche prognostizieren und bei der Handlungssteuerung zusammenwirken (Rheinberg, 2009; Scheffer, 2009), gibt es die Möglichkeit von harmonischer Koalition oder von Konflikten zwischen den je zwei äquivalenten Motivfacetten. Letzteres kann dann zu verhaltensmäßigen und emotionalen Beeinträchtigungen führen, z.B. wenn sich ein Kandidat explizit ein Ziel gesetzt hat (das dazu nötige Können vorausgesetzt), das implizit durch kein thematisch äquivalentes Motiv unterstützt wird, etwa ein hohes Karriereziel (explizit) trotz eines schwachen impliziten Leistungs- und/ oder Machtmotivs.

Die Erfassung der Ausprägungen der einzelnen Motive des Leadership Motive Pattern (LM+ MM+ BM-) ist aber lediglich teilweise möglich, wenn dies allein mit expliziten Fragen geschieht, wie es z.B. in Interviews bei standardisiertem Fragen und den darauf folgenden Antwort-Messungen versucht wird. Zwar beherbergt die obere Motivschicht die expliziten Motivanteile, und diesbezüglich kann man direkte Fragen stellen und (im Idealfall unverfälschte) Antworten erhalten. Aber die impliziten Motivanteile der unteren (dem Bewusstsein nicht zugänglichen) Schicht sind mit direkten Fragen schlicht nicht adressierbar (Nisbett & Wilson, 1977) – und seien diese und die dabei oft herangezogenen szenariohaften Einkleidungen auch noch so elaboriert.

Messzugänge für implizite Motive sind über entsprechend konzipierte Testverfahren wie OMT (= Operanter Motiv-Test; Kuhl, Scheffer & Eichstaedt, 2000) oder MMG (= Multi-Motiv-Gitter; Sokolowski & Schmalt, 2010) verfügbar, am einfachsten aber sind sie über die ubiquitäre Methodenklasse ‚Interview‘ realisierbar, dann allerdings mithilfe alternativer Befragungstechniken: nämlich halb- und unstandardisiertes, gleichwohl regelgeleitetes *Nachfragen* auf spontan geäußerte Inhalte bestimmter Kategorien anstelle standardisierten *Direktfragens* (Sarges, 2011).

2.2 FREMDURTEILE

Bekanntlich stammen die allermeisten in der Praxis herangezogenen diagnostischen Informationen über einen Kandidaten von diesem selbst (Interview, Fragebögen, Testverfahren), deutlich weniger dagegen von Fremden (Referenzen, Zeugnisse, Beurteilungen durch Assessoren im AC), und dies selbst da, wo man ohne viel Mühe relevante Fremdurteile bekommen könnte, nämlich innerhalb von Organisationen.

Das wäre gerade für Führungskräfte von großem Belang, denn „unterschiedliche Menschen in unterschiedlicher Position sehen die Welt unter Umständen verschieden. So könnte eine Pluralität der Perspektiven die konkurrierenden Forderungen nach einer singulären ‚Objektivität‘ ersetzen“ (Salomon & Higgins, 1997, S. 231). Multiperspektivität und damit eine wohl vollständigere Wahrheit, nämlich eine „Wahrheit im Plural“, wäre die logische Konsequenz. „The averaged judgment of knowledgeable others provides the best available point of reference both for the definition of personality structure in general and for assessing someone’s personality in particular“ (Hofstee, 1994, S. 149).

Insofern ist die mangelnde Nutzung dieser Möglichkeiten besonders bedauerlich. Diagnostische Informationen über Manager vorrangig durch Selbsturteile zu erheben, erscheint zudem auch deshalb noch naiv, weil nicht wenige Akteure zumindest im Kreis der oberen und obersten Führungskräfte den "Verkauf" der eigenen Person gut gelernt haben (sonst wären manche gar nicht da, wo sie sind). Und darüber hinaus lässt sich die prognostisch so bedeutsame Integrität eines Kandidaten über Fremdurteile ökologisch viel fundierter einschätzen als über Selbstauskünfte allein (Scherer, 2013a,b) – ganz abgesehen von der Erfassung der für die Führungspraxis so relevanten Fähigkeit, vertrauensbasierte Gefolgschaften aufzubauen.

Wir sollten uns demnach wirklich nicht nur auf das verlassen, was Kandidaten über sich selbst sagen, sondern auch erfahren, was andere über sie sagen. In der Auswertung und den Eindrucksvergleichen von Selbst- und Fremdbildern können sich nämlich diagnostisch höchst aufschlussreiche Konstellationen ergeben. Schon die beiden möglichen Befundmuster, dass das Selbsturteil und zugehörige Fremdurteile bei fast allen Beurteiler-Gruppen (et-

wa bei Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern, Kunden) übereinstimmen, oder umgekehrt: voneinander abweichen, besitzen hohe Prognosekraft für wichtige Erfolgskriterien. Aber auch filigranere Konkordanzen und Diskordanzen bei den Selbst- und diversen Fremdurteilen können eignungsdiagnostisch (für Selektion oder Platzierung) und interventionsbezogen (für Entwicklungsmaßnahmen, z.B. Coachings) sehr aufschlussreich sein (Sarges, 2007).

Im übrigen hat schon vor geraumer Zeit Hermann Josef Abs, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank und zugleich einflussreicher Vorsitzender vieler Aufsichtsratsgremien, während seines langjährigen beruflichen Engagements „mehr erfolgreiche Spitzenführungskräfte ausgesucht als andere zeitgenössische Unternehmensführer. ... Er hat sich zuallererst bei drei oder vier früheren Vorgesetzten oder Kollegen nach ihnen erkundigt“ (Drucker, 1987, S.133f.)

2.3 PROBEZEIT/ERPROBUNGSZEIT

Bei Führungsnachwuchskräften bietet die Probezeit die Möglichkeit, *on the job* viele verschiedene Verhaltensstichproben in ökologisch relevanter Einbettung zu erhalten. Doch auch diese wertvolle und ergiebige Datenquelle wird erstaunlich selten systematisch für eignungsdiagnostische Zwecke genutzt. Über die Gründe kann man nur spekulieren. Sprenger und Arnold (2013, S. 840f.) meinen: „Die Geringschätzung der Probezeit hat ihr Äquivalent .. nicht in einer naiven Hochschätzung anderer Auswahlmethoden. Die Probezeit wird vielmehr als Einstellungsverfahren gar nicht wahrgenommen! Sie gilt allenfalls als arbeitsrechtlich relevanter Wurmfortsatz des Einstellungsprozesses, welcher vor der Probezeit abgeschlossen ist und nur in ganz wenigen, besonders dramatischen Fällen zur Revision der zuvor getroffenen Entscheidung auffordert.“

So gesehen sollte vor allem die A&O-Psychologie den Personalverantwortlichen die Vorteile zusätzlicher Nutzung der Probezeit als Diagnostikum – verglichen mit den zwar wichtigen und auch nützlichen, aber zeitlich kürzeren und ökologisch künstlicheren diagnostischen Arrangements (Assessment Center, Tests, Interviews) – deutlicher herausstellen und entsprechende Konzepte für die diagnostische Nutzung von Probezeit bereithalten. Denn faktische Verhaltensdaten und Einschätzungen durch Andere, die über einen Kandidaten im Arbeitskontext gesammelt werden können, besitzen einfach die größere Tiefe und Relevanz aufgrund der Vielzahl verschiedener Gegebenheiten und Beobachter, und das in unsimulierten Ernstsituationen sowie über eine längere Zeitspanne.

Probate Unterstützung für ein solches Vorgehen gibt es gelegentlich von Seiten der Praxis, wenn einzelne Topmanager (wie der Porsche-Vorstandsvorsitzende Matthias Müller) raten: „Toptalente erkennt man nicht im Bewerbungsgespräch. Man muss jemanden über einen längeren Zeitraum in verschiedenen Problemsituationen erleben“ (Müller, 2011, S. 108). Das bezieht sich natürlich nicht nur auf die Probezeit für tarifliche Nachwuchskräfte, sondern ebenso auf die Erprobungszeit für neu- oder umplatzierte (außertarifliche) Manager. Auch dort bedarf es einer systematischeren Beobachtung daraufhin, ob sich die Erwartungen erfüllen, sowie des Mutes der Personalentscheider zu entsprechenden Konsequenzen, wenn dies nicht der Fall war. Letztlich geht es um die mehrstufige Passung eines Kandidaten zum gesamten Unternehmen, zu einer Leistungspartnerschaft, zu einem Management-Team und einem oder mehreren Vorgesetzten.

3 VERNACHLÄSSIGTE DIAGNOSTIKER-KOMPETENZEN

Genau dieser gerade genannte Punkt, das Ermitteln der Passung eines Kandidaten zu einer Aufgabe mitsamt ihrer Einbettung in ein bestimmtes organisatorisches Umfeld, bedarf einer eingehenderen Betrachtung.

Diese Passung muss bei Managementtätigkeiten nach anderen Kriterien beurteilt werden als bei Ausführungstätigkeiten. Die Bedeutsamkeit einer weiter gespannten ökologischen Passung gegenüber einer nur eng gefassten Eignung eines Kandidaten für eine gegebene Management-Position mag folgendes Beispiel verdeutlichen: „So konnte es geschehen, dass Steve Jobs Apple groß machte und bei NeXT Schiffbruch erlitt, dann wieder bei Apple Großartiges leistete. Und es ist nicht unwahrscheinlich, dass Herr Piech bei VW Erfolge feiert, bei Daimler-Benz aber schon nach kurzer Zeit seinen Job verliert“ (Sprenger & Arnold, 2013, S. 842).

Genauer gesagt haben wir es bei der ökologischen Passung mit einer Paradigma-Erweiterung zu tun: Das alte Eignungsparadigma war ein einfacher Ist-Soll-Vergleich des Fähigkeitsprofils eines Bewerbers mit dem Anforderungsprofil eines Jobs. Das neue Paradigma ist ein mehrstufiges Passungsmodell: person organization fit, person group fit, person job fit (vgl. Hoefert, 2013).

Das Passen eines Kandidaten in den gesamten organisatorischen Kontext ist der Güte seiner spezifischen fachlichen Qualifikationen sogar noch vorgeordnet (Judge & Ferris, 1992). Zu dieser Passungseinschätzung gehört, dass man die tatsächlich wirksame Unternehmenskultur erfasst. Unternehmenskultur ist ja ein Instrument der Steuerung des Verhaltens von Einzelnen und von Gruppen, das mitunter wirksamer ist als die personale Führung (Schein, 2004). Aber auch die diversen Subkulturen, das Erkennen und Interpretieren von längst nicht immer eindeutigen Zeichen, Symbolen, Verhaltens- und Umgangsweisen, informellen Regeln, Normen und Wertvorstellungen gilt es zu verstehen (Neuberger, 2013).

Denn der Diagnostiker muss eine tragfähige Basis ermitteln, auf der die umfassendere Passung eines Kandidaten zutreffend beurteilt werden kann. Grundsätzlich gibt es dazu zwei Vorgehensweisen: Einerseits die eher quantitativ orientierten Ansätze mit vorgedachten Kategorisierungen („Kulturfragebögen“) in der Tradition der Organisationsklimaforschung (mit Dimensionen wie Nähe, Soziale Integration, Handlungsspielraum etc.) andererseits die qualitativen Ansätze mit anthropologisch-ethnologischen Verstehensweisen der „basic assumptions“ (durch Deutung non-reaktiv erhebbarer Phänomene wie Sprachregelungen, Tabus, Anekdoten, Slogans, Traditionen, Sitten, Routinen, Rituale, Gebäude, Logos, Statussymbole, Leistungen etc.). Die letztere Vorgehensweise dürfte am ehesten tauglich sein, die *relevante* Unternehmenskultur zu dechiffrieren und eine „Verträglichkeitsdiagnose“ für Kandidaten und Firma zu ermöglichen: „Personen, die in einer bestimmten (Unternehmens-)Kultur quasi immunologische Abstoßungsreaktionen auslösen würden, könnten für diese Kultur eine zu große Belastung sein“ (Neuberger, 2013, S. 122).

Nun stellt allerdings die valide Erkundung des Arbeitsumfeldes der betrachteten Organisation – zumindest nach meinen Erfahrungen – in der Praxis einen großen Engpass für nicht wenige Diagnostiker dar. Was in deren Expertise oft fehlt, sind empathische Informationsaufnahme und hermeneutische Deutungskompetenz, die man weniger in „Methodenkursen“ lernen kann als in geeigneten situativen Coachings von erfahrenen Experten.

Letztlich geht es um die situations–diagnostische Expertise zur zutreffenden Ermittlung der relevanten Wertvorstellungen sowie der Inhalte und Gewichte übergeordneter Handlungsziele in der Organisation, um überhaupt die Deckungsgleichheit der organisationalen und der personalen Werte und Ziele des betrachteten Manager–Kandidaten ermitteln zu können. Denn spätestens nach den jüngeren Skandalen im oberen und obersten Management etlicher Firmen sollte ein besonders starkes Gewicht auf diese erweiterte Passungsfrage ("concern for fit") gelegt werden.

4 VERNACHLÄSSIGTE KANDIDATEN-GRUPPEN

Die Rekrutierung und Identifizierung von Führungstalenten wird in den kommenden Jahren weiterhin dringlich bleiben, nicht zuletzt angesichts der Probleme, die durch den demografischen Wandel auf uns zukommen. Um den Erfolg von Unternehmen langfristig zu sichern, ist es daher von Bedeutung, eine genügende Zahl geeigneter „Leitender“ für die Managementebene zu finden. In dieser Hinsicht seien hier zwei im Management bislang unterrepräsentierte Personengruppen betrachtet: zum einen Frauen und zum anderen Personen aus schwächeren Sozialschichten.

4.1 FRAUEN

Frauen sind zwar die Gewinnerinnen der Bildungsentwicklung der letzten Jahrzehnte – sie stellen in Deutschland inzwischen mehr als die Hälfte der Studierenden –, doch in der Wirtschaft haben weibliche Führungskräfte weiterhin Seltenheitsstatus. Weniger als 9 % der Führungskräfte in großen deutschen Unternehmen sind Frauen; ähnlich im obersten Management: nur 11 % aller Vorstands– und Aufsichtsratsposten der 160 börsennotierten Unternehmen in Deutschland sind von Frauen besetzt (Regnet, 2013).

Die Gründe dafür sind vielfältig. Der wichtigste scheint zu sein, dass Frauen weniger bereit sind für Zugeständnisse an einen beruflichen Aufstieg, wie Wottawa und Mitarbeiter (2011) in einer Befragung von über 20.000 HochschulabsolventInnen ermitteln konnten. Während die Männer als primäre berufliche Lebensziele eher Geld und Macht nennen, geben die jungen Frauen vor allem Spaß am Beruf, ethische Werte und das Image der Tätigkeit/Branche an. Diese Unterschiede finden sich auch wieder in einer vergleichbaren Studie neueren Datums, über die Losse (2016) berichtet.

Bei den meisten der erforderlichen kognitiven Fähigkeiten für Führung und Management sind bei Frauen keine niedrigeren Ausprägungen zu erwarten als bei Männern (Gigerenzer, 2007, S. 80ff.), bei nicht unwesentlichen anderen dagegen höhere: Frauen (natürlich nicht alle, aber im statistischen Mittel) können augenscheinlich besser

- Rationales mit Emotionalem verbinden,
- ganzheitlich denken,
- Empathie entfalten,
- mit Menschen umgehen

- u.a.m.

Der Engpass liegt offenbar anderswo. Ein amerikanischer Manager formulierte es kürzlich so: „It's not about skills, it's all about wills“. Diese „wills“ könnten sich ja vielleicht auf Sicht und auf breiterer Front allmählich entfalten (lassen).

Immerhin spielen Frauen in der Führung von und in kleineren Unternehmen schon eine bedeutsamere Rolle als in den großen (Simon, 2012, S. 409), und etliche von ihnen gehören – wenn sie Unternehmerinnen sind – sogar einem eigenen Verband an, von dem G. Steingart (Herausgeber der Wirtschafts- und Finanzzeitung Handelsblatt) kürzlich (2013) beeindruckt berichtete: „Mit rund 100 Frauen vom Verband deutscher Unternehmerinnen habe ich (gestern) ... diskutiert. Diese Tatkraft! Diese beeindruckende Mischung aus Energie und Empathie! Es kommt der Tag, da werden wir Männer uns nichts sehnlicher wünschen als eine Quote. Diesmal für uns selbst.“

Das scheint mir doch etwas zu erwartungsvoll, denn diese Damen waren vermutlich nicht so ganz repräsentativ für mögliche weibliche Führungskräfte, kamen wohl weder stereotyp weiblich noch stereotyp männlich daher, sondern eher androgyn, und waren damit eine Minderheit, allerdings mit enormen Vorteilen in der nach wie vor männlich dominierten Welt des Managements: „Androgynous leaders, however, are more likely to adopt leadership behaviors that combine a task and person orientation and are transformational in nature; this is related to enhanced leadership effectiveness“ (Ayman & Korabik, 2010, S. 165). – Glück für die einen.

Trost für die anderen ist die feministische Bewegung, die schon „grundstürzende“ (Hörisch, 2005, S. 105), auch juristisch kodifizierte Verschiebungen der Machtstrukturen zwischen den Geschlechtern erreicht hat. „So erfolgreich wie der Feminismus war im letzten halben Jahrhundert keine zweite Theoriebildung, nicht der Neomarxismus (und auch) nicht die Psychoanalyse“ (ebd.).

Was bleibt zu tun? Zumindest wir Psychologen sollten uns intensivere Gedanken über Fragen von Führungsmotivation und –demotivation (Felfe & Gatzka, 2013) insbesondere bei Frauen machen, um mehr und mehr Management-Potentiale entdecken und fördern zu können, statt der Politik nur die Deklamation von Quotenvorgaben zu überlassen.

4.2 PERSONEN AUS SCHWÄCHEREN SOZIALSCHICHTEN

Im Gegensatz zur Unterrepräsentanz von Frauen im Management ist diejenige von Personen aus schwächeren Sozialschichten – vor allem im oberen und obersten Management – nicht nur kaum bekannt, sondern auch nicht ohne weiteres augenfällig. Diese Benachteiligung ist eine soziale – und im Gegensatz zur geschlechtsspezifischen spiegelt sie sich weder in Handbüchern zur Mitarbeiterauswahl noch in gesetzlichen Regelwerken zu Antidiskriminierung zugunsten von Menschen aus sozial schwächeren Schichten. Auch außerhalb der Management-Diagnostik, z.B. beim Hochschulzugang in den USA, wird soziale Benachteiligung im Unterschied zu anderen Benachteiligungen (wie Geschlecht oder Rasse) ignoriert (vgl. Hartmann, 2013).

Wie stark die Unterschiede von Managerkarrieren durch den Faktor soziale Herkunft bedingt sind, zeigen einschlägige Studien: In den großen europäischen Industrieländern stammen über 80% der Spitzenmanager aus dem Bürger- oder dem Großbürgertum, d.h. den oberen

3,5% der Bevölkerung. Die restlichen 96,5% der Bevölkerung stellen gerade etwas mehr als 15% der Topmanager (Hartmann, 2013, S. 538).

Diese exklusive soziale Rekrutierung von höherrangigen Experten und Managern erfolgt über verdeckte Auswahlkriterien und -prozesse. Fairerweise muss man aber sagen, dass in Deutschland die soziale Selektion fast nur für den kleineren Kreis der oberen und obersten Manager virulent ist, in manch anderen Ländern setzt sie schon viel früher ein: „Während in Frankreich und Großbritannien explizite Elitebildungsinstitutionen wie die Grandes Écoles, die Public Schools oder Oxbridge bereits während der Ausbildung für die entscheidende soziale Selektion sorgen, spielen in Deutschland von der sozialen Herkunft bestimmte Persönlichkeitsmerkmale erst bei der Auslese im späteren Berufsverlauf die zentrale Rolle. Sie sind letztlich ausschlaggebend für die Besetzung der Spitzenpositionen“ (Hartmann, 2013, S. 538). Wie aber ist diese soziale Selektion für die obersten Management-Ebenen in deutschsprachigen Ländern zu erklären?

Wahrscheinlich so: Bei der Auswahl und Platzierung von höheren und höchsten Managern spielen Psychologen als Diagnostiker keine Rolle mehr. Die übliche Selektions-Methode ist das Auswahlgespräch, das die hochrangigen Manager (Vorstände, Aufsichtsräte) mit den Kandidaten führen, wobei die Gestaltung der Gespräche sehr stark variiert und eine Systematik kaum erkennbar ist. Damit dürfte das diagnostische Potential von Interviews nicht annähernd ausgeschöpft werden (Bellmann, 2013). Was herangezogen wird ist das Bauchgefühl der Interviewer und Zuhörer, und das basiert v.a. auf sozialer Ähnlichkeit. Die persönlichen Merkmale von Kandidaten, die dafür seit Jahrzehnten entscheidend sind, hat Hartmann in eigenen empirischen Untersuchungen über die Rekrutierung von Topmanagern destilliert:

- intime Kenntnis der im hohen Management gültigen geschriebenen und ungeschriebenen Regeln,
- eine relativ große bildungsbürgerliche Allgemeinbildung,
- Optimismus und Risikobereitschaft und vor allem
- ein hohes Maß an persönlicher Souveränität.

Jemand, der in einer bürgerlichen oder großbürgerlichen Familie aufgewachsen ist, verfügt über die Allgemeinbildung und den Sprachduktus wie man es von einem Angehörigen des Topmanagements erwartet, und er kennt die ungeschriebenen Verhaltensregeln (Umgangsformen, äußere Erscheinung), die in den „besseren Kreisen“ gelten. Dagegen wirkt jemand, der sich aus kleinen Verhältnissen hochgearbeitet hat, in Bezug auf Souveränität und persönliche Ausstrahlung häufig weniger gelassen als jemand, dem beruflicher Erfolg und hoher gesellschaftlicher Status von Kindesbeinen an vertraut sind (Hartmann, 2013, S. 541).

Wie aber könnte ein Kandidat, der sonst über alle Voraussetzungen für eine Topmanagement-Funktion verfügt, außer dass er einer sozial schwachen Schicht entstammt, eine Chance bekommen, durch dieses Nadelöhr der sozialen Selektion zu schlüpfen?

Die obigen Merkmale unter 1. und 2. sind prinzipiell modifizierbar bzw. können durchaus partiell gut ausgeprägt sein, dasjenige unter 3. allerdings ist ein stabiles Persönlichkeitsmerkmal und müsste schon in höherer Ausprägung mitgebracht werden. Kritisch jedoch bleibt das Merkmal unter 4., die persönliche Souveränität, zumal sie das zentrale Auswahl-

kriterium zu sein scheint. „Sie macht immer den Unterschied zwischen den qua Herkunft bereits dazu gehörenden und den sozialen Aufsteigern aus“ (Hartmann, 2013, S. 543).

Die entscheidende Frage dabei ist, ob (noch) mangelnde Souveränität zum Positiven hin veränderbar sein könnte. Meiner Einschätzung nach grundsätzlich ja, aber nur auf einem gutem Humus: nämlich bei hohem Selbstvertrauen in die eigenen Kompetenzen. Dann dürften sich die erforderlichen Inhalte via Coaching „nachladen“ lassen, um eine höhere Selbstbewusstheit und Selbstsicherheit gegenüber Autoritäten zu entwickeln: verbale und nonverbale Sprache, Dress- und andere Codes, v.a. aber auch ein uneingeschüchterter, eben „soveräner“ Umgang mit Mächtigeren und Autoritäten.

5 FAZIT

Zum Florieren unserer Wirtschaft in der globalen Wettbewerbs-Arena benötigen wir natürlich auch zukünftig viele überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen – wenn die wirtschaftsstrategische Maxime für unsere zwar rohstoffarmen, aber technologiereichen Länder (D-A-CH) weiterhin lauten soll: Die richtigen Dinge effizient tun – und zwar schneller als andere.

Und das hat viel mit der entsprechenden Flexibilität und Eignung derjenigen Personen zu tun, die ein Unternehmen managen, aber naturgemäß auch mit der nötigen Flexibilität und Eignung derer, die die operativen Arbeiten ausführen – wobei das erstere allerdings gewichtiger ist als das zweite: „Selection matters. Leader selection matters much more“ (Howard, 2007, S. 40).

Um nun die eignungsbezogenen Passungen von situativen Führungsanforderungen und dazu nötigen Persönlichkeitsattributen von Manager-Kandidaten noch schneller und zugleich valider bestimmen zu können, sollten wir die bislang in der Praxis bestehenden defizitären Felder der Management-Diagnostik so zügig wie irgend möglich abbauen. Dadurch könnten wir Manager bei schnell wechselnden Anforderungen noch effektiver platzieren – womit wir einen vielfach unterschätzten Hebel für Erfolg in Händen hielten. Schließlich bieten die richtige Auswahl der Manager und damit – weil diese dann von sich aus das tun, was ebenso unabdingbar ist – auch die richtige Auswahl und Führung des operativ arbeitenden Personals nach wie vor eine der größten Chancen, den Erfolg eines Unternehmens nachhaltig zu verbessern.

Nota bene: Wir reden hier von der richtigen *Auswahl* geeigneter Kandidaten, nicht von einer wünschenswerten *Entwicklung* irgendwie interessanter Kandidaten, denn Entwicklung wird in ihren Möglichkeiten nach wie vor überschätzt: „For too long, companies have wasted time, energy and resources hiring the wrong managers and then attempting to train them to be who they’re not. Nothing fixes the wrong pick“ (Beck & Harter, 2014, S. 4; vgl. auch Kristof-Brown & Guay, 2011; Thornton III, Hollenbeck & Johnson, 2010).

ZUSAMMENFASSUNG

Nach einer Hinführung über das beachtliche Faktum wirtschaftlicher Prosperität im deutschsprachigen Raum wird über Rolle und Nutzen von Management-Diagnostik in diesem Kontext diskutiert. Um nämlich im globalen Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen die Unternehmen die Passungen insbesondere von Managern zu den vielen verschiedenen und

schnell wechselnden Jobs präziser und zügiger ermitteln können. Dazu wäre der Abbau bislang defizitärer Felder in der Praxis der Management-Diagnostik von besonderem Nutzen. Defizite finden sich bei der Nutzung an sich vorhandener Daten-Quellen (implizite Motive, Fremdurteile, Probezeit), bei den erforderlichen Diagnostiker-Kompetenzen (Einschätzung von Unternehmenskulturen) sowie bei der Erreichbarkeit von bislang im Management deutlich unterrepräsentierten Personen (Frauen sowie Personen aus schwächeren Sozialschichten). All diese Defizite werden erläutert und diskutiert, und es werden Hinweise auf Möglichkeiten zu ihrer Reduktion gegeben.

SUMMARY

Following an introduction on the notable fact of economic prosperity in the German-speaking area, the role and the benefits of management assessment in this context are discussed. In order for companies to remain competitive in the global environment, they must be able to determine a manager's fit with the ever-growing number of differing and ever-changing jobs more accurately and more rapidly. For this purpose, it is necessary to expand the practice of management diagnostics to fields that, until today, have been the subject of considerable deficits. These deficits can be found in the use of already existing data sources (implicit motives, other-ratings, probation period), in the required diagnostician competencies (assessment of corporate cultures) as well as in the availability of people significantly underrepresented in management positions (i.e. women and people from lower social classes). These shortcomings are explained and discussed individually, and information on opportunities for their reduction is provided.

LITERATUR

- Abelshauer, W. (2003). *Kulturkampf: Der deutsche Weg in die Neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung*. Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- Adamer, M.M. & Kaindl, G. (1994). *Erfolgsgeheimnis von Markt- und Weltmarktführern – Eine Analyse der Erfolgsfaktoren von erfolgreichen Unternehmen des deutschsprachigen Raumes*. München: Rainer Hampp-Verlag.
- Ayman, R. & Korabik, K. (2010). Leadership – Why gender and culture matter. *American Psychologist*, 65, 157–170.
- Beck, R. & Harter, J. (2014). Why good managers are so rare. *Harvard Business Manager Online*. Verfügbar unter: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/gute-fuehrungskraefte-sind-selten-a-959336.html>, abgerufen am 24. März 2014
- Bellmann, M. (2013). Besetzung oberster Führungspositionen. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl.; S. 897–903). Göttingen: Hogrefe.
- Blickle, G., Meurs, J. A., Wihler, A., Ewen, C., Plies, A. & Günther, S. (2013). The interactive effects of conscientiousness, openness to experience, and political skill on job performance in complex jobs: The importance of context. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 1145–1164.
- Brunstein, J.C. (2003). Implizite Motive und motivationale Selbstbilder: Zwei Prädiktoren mit unterschiedlicher Gültigkeit. In J. Stiensmeier-Pelster & F. Rheinberg (Hrsg.), *Diagnostik von Motivation und Selbstkonzept* (Tests und Trends N.F. 2, S. 59–88). Göttingen: Hogrefe.

- DER SPIEGEL (2013). Die neuen Großmächte. *Der Spiegel*, Nr. 42, S. 100–102.
- Drucker, P. (1987). *Die Chance des Unternehmers. Signale für das Management von morgen*. Düsseldorf: Econ.
- FAZ (2015). Deutschlands Tüftler schlagen in Europa alle anderen. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 49, S. 20.
- Felfe, J. & Gatzka, M. (2013). Führungsmotivation. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl.; S. 308–315). Göttingen: Hogrefe.
- Follath, E. (2013). *Die neuen Großmächte: Wie Brasilien, China und Indien die Welt erobern*. München: DVA.
- Gigerenzer, G. (2007). *Bauchentscheidungen – Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. München: Bertelsmann.
- Glassmann, U. (2007). *Staatliche Ordnung und räumliche Wirtschaftspolitik: Eine Analyse lokaler Produktionssysteme in Italien und Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hartmann, M. (2013). Führungskräfte aus schwächeren Sozialschichten. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl.; S. 537–544). Göttingen: Hogrefe.
- Hoefert, H.-W. (2013). Rollen des Management-Diagnostikers. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl.; S. 72–83). Göttingen: Hogrefe.
- Hofstee, W.K.B. (1994). Who should own the definition of personality? *European Journal of Personality*, 8, 149–162.
- Hörisch, J. (2005). *Theorie-Apotheke – Eine Handreichung der humanwissenschaftlichen Theorien der letzten fünfzig Jahre*. Frankfurt/M.: Eichborn.
- Howard, A. (2007). Best practices in leader selection. In J.A. Conger & R.E. Riggio (Eds.), *The practice of leadership: Developing the next generation of leaders* (pp. 11–40). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Judge, T.A. & Ferris, G.R. (1992). The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions. *Human Resource Planning*, 15, 47–48.
- 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.
- Kröher, M.O.R. (2007). *Wirtschaftsfaktor Wissen – Wie unsere Spitzenforschung den Standort Deutschland voranbringt*. Berlin: Econ.
- Kuhl, J., Scheffer, D. & Eichstaedt, J. (2004). *Operanter Motiv-Test*. Osnabrück: Selbstverlag.
- Losse, B. (2016). Frauen wollen gute Arbeit, Männer gutes Geld – Ergebnisse einer Umfrage. *Wirtschaftswoche*, (Nr. 42), S. 38.
- Marsh, P. (2012). *The new industrial revolution – Consumers, globalisation and the end of mass production*. New Haven: Yale University Press.
- Müller, M. (2011). „Schlenker und Ellbogen“ – Wie kommt man ganz nach oben? Für Porsche-Chef Matthias Müller zählen andere Kriterien als ein perfekter Lebenslauf (Interview). *manager magazin* (Heft 4), 108.
- Neuberger, O. (2013). Unternehmenskultur. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl.; S. 119–123). Göttingen: Hogrefe.
- Nisbett, R.E. & Wilson, T.D. (1977). Telling more than we can know: Verbal reports on mental processes. *Psychological Review*, 84, 231–259.
- Regnet, E. (2013). Weibliche Führungskräfte. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl.; S. 530–537). Göttingen: Hogrefe.
- Rheinberg, F. (2009). Motivation. In V. Brandstätter & J.H. Otto (Hrsg.), *Handbuch der Allgemeinen Psychologie – Motivation und Emotion* (S. 668–674). Göttingen: Hogrefe.
- Rheinberg, F. (2013). Leistungs-, Macht- und Bindungsmotivation. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl.; S. 292–301). Göttingen: Hogrefe.
- Rosenstiel, L. von (2001). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 317–347). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (2007). *360-Grad-Bewertungen 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. (2011). Biographisches Interviewen in der Eignungsdiagnostik. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Biographische Diagnostik* (S. 169–177). Lengerich: Pabst.
- Sarges, W. (2013a). Eignungsdiagnostische Überlegungen für den Managementbereich. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl.; S. 2–23). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (2013b). Lernpotenzial als Metakompetenz. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl.; S. 481–491). Göttingen: Hogrefe.
- Scheffer, D. (2009). Implizite und explizite Motive. In V. Brandstätter & J.H. Otto (Hrsg.), *Handbuch der Allgemeinen Psychologie – Motivation und Emotion* (S. 29–36). Göttingen: Hogrefe.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Scherm, M. (2013a). 360-Grad-Beurteilungen. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl.; S. 864–872). Göttingen: Hogrefe.
- Scherm, M. (2013b). Fremdurteile. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl.; S. 734–742). Göttingen: Hogrefe.
- Schmuck, P. (1996). *Die Flexibilität menschlichen Verhaltens – Differentialdiagnose mit objektiven Tests*. Frankfurt/M.: Peter Lang.
- Simon, H. (2012). *Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Frankfurt/M.: Campus.
- Sokolowski, K. & Schmalt, H.-D. (2010). *MMG-C – Das Multi-Motiv-Gitter für Anschluss, Leistung und Macht in der Computerdarbietung*. Mödling: Schuhfried.
- Solomon, R.C. & Higgins, K.M. (1997). *Eine kurze Geschichte der Philosophie*. München: Piper.
- Sprenger, R.K. & Arnold, C. (2013). Probezeit. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl.; S. 839–847). Göttingen: Hogrefe.
- Steingart, G. (2013). *Handelsblatt MORNINGBRIEFING*, 17.10.2013.
- 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.
- Wasserman, N., Anand, B. & Nohria, N. (2010). When does leadership matter? In N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership theory and practice* (pp. 27–63). Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Weber, H. & Rammseyer, T. (2012). *Differentielle Psychologie – Persönlichkeitsforschung*. Göttingen: Hogrefe.
- Weede, E. (2012). Ein Vereinigtes Europa der Narren? *FAZ*, 3. Februar 2012, S. 12.
- Wottawa, H., Montel, C., Mette, C., Zimmer, B. & Hiltmann, M. (2011). Eligo-Studie. Berufliche Lebensziele und Leistungspotenziale junger Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen. *Wirtschaftspsychologie*, 13 (3), 85–111.