

Persönlichkeiten mit Potenzial erkennen

Testverfahren für Führungskräfteauswahl oft ungeeignet – Analyse von Persönlichkeitsmerkmalen in FMCG-Branche selten – Aktuelle Studie

Hamburg. Der Konsumgütermarkt verändert sich sehr dynamisch. Deshalb brauchen Manager andere Kompetenzen. Die üblichen Auswahlverfahren sind darauf nicht ausgerichtet, zeigt eine Studie von Get Ahead.

Immer kürzere Innovationszyklen und ein zunehmend aggressiver Wettbewerb stellen die Personalauswahl in Lebensmittelindustrie und Handel vor neue Herausforderungen. Bei der Besetzung von Managerpositionen geht es nicht mehr nur um die „besten“ Kandidaten mit dem größten Fachwissen. Benötigt werden zum Unternehmen passende Führungspersönlichkeiten, die den Mut haben, disruptiv zu denken und mit neuen Strategien den Markt aktiv zu gestalten, anstatt sich lediglich vom Wettbewerb treiben zu lassen.

Eine aktuelle Umfrage der Personalberatung Get Ahead Executive Search kommt zu dem Ergebnis, dass die bei der Personalauswahl genutzten Diagnose-Tools sowie deren praktische Anwendung diesen Anforderungen noch nicht gerecht werden. Dazu wurden mehr als 100 Unternehmen aus dem In- und Ausland befragt, knapp 25 Prozent der Teilnehmer kamen aus der Konsumgüterindustrie und dem Handel. Die Ergebnisse der Studie zeigen nicht nur akute Probleme bei der Führungskräfteauswahl, sondern gleichzeitig auch Verbesserungsansätze auf.

Ziele und Aufgaben werden stärker berücksichtigt als Kompetenzen



Schwer zu identifizieren: Welche Führungskraft ist für Herausforderungen sich disruptiv verändernder Märkte geeignet?

Eines der überraschendsten Ergebnisse: Es sind noch immer Persönlichkeitstests im Einsatz, deren mangelhafte diagnostische Eignung schon vor mehr als 15 Jahren von der Wissenschaft dokumentiert wurde. Beispielsweise nutzen 18 Prozent der Unternehmen, die Persönlichkeitstests einsetzen, den Typentest DISG und fast 4 Prozent das Reiss-Profil. Auch der MBTI und projektive Verfahren wie der Rohrschach-Test oder der Thematische Apperzeptionstest werden einzeln angewendet.

Dies zeigt deutlich, dass Testverfahren häufig nicht genug auf ihre Eignung für die Personaldiagnostik geprüft werden. Einen ersten Anhaltspunkt dazu bieten Recherchen über den ursprünglichen Zweck des jeweiligen Persönlichkeitstests: Projektive Verfahren und Typentests etwa wurden oft nicht für die Personalauswahl, sondern für die klinische Psychologie konstruiert. Damit sind sie für die Besetzung von Führungspositionen ungeeignet.

Doch auch die inzwischen mehr als 1200 verfügbaren kommerziellen Tests sind kritisch zu betrachten: Prinzipiell sollte ein qualitativ hochwertiger Persönlichkeitstest eine ausreichend hohe prognostische Validität aufweisen. Die meisten Anbieter versäumen es jedoch, Nachweise zur Aussagekraft ihrer angebotenen Verfahren zu erbringen und veröffentlichen keinerlei Kennzahlen zu den wissenschaftlichen Gütekriterien Validität, Reliabilität und Objektivität. Sollte ein Anbieter sich selbst auf Nachfrage weigern, genauere Informationen zur Qualität seiner Tests herauszugeben: Finger weg!

In der Konsumgüterindustrie ist es zudem üblich, die Testverfahren der meist ausländischen Muttergesellschaften zu übernehmen. Zwar gibt es zu vielen Tests spezielle Versionen für den deutschen Markt, doch auch hier mangelt es an Informationen zu ihrer Aussagekraft. Dies ist insofern problematisch, da bereits durch kleine sprachliche Veränderungen bei der Übersetzung der Fragen die Normierung, also das Bezugssystem für die Einordnung individueller Testergeb-

nisse, verloren gehen kann. Bei der Auswahl von Führungspersönlichkeiten ist es deshalb sinnvoll, einen dezentralen Ansatz zu verfolgen und die eingesetzten Diagnose-Tools dem jeweiligen Markt und spezifischen Gegebenheiten anzupassen.

Auch für gängige Diagnose-Tools, wie die Sichtung und Bewertung von Bewerbungsunterlagen und persönliche Einstellungsinterviews, zeigt die Studie Ansatzpunkte zur Verbesserung der Führungskräfteauswahl auf: Es zeigt sich, dass ein Großteil der Befragten die spezifischen Anforderungen der jeweils zu besetzenden Position vernachlässigt. Zwar werden Interviews zu 73 Prozent strukturiert durchgeführt, doch bei mehr als 70 Prozent der Unternehmen gibt es dabei keinen Bezug zu vorher festgelegten Anforderungskriterien. Das erfahrungsbasierte Interview – beziehungsweise Bewerbungsgespräch – ist nach wie vor gängige Praxis. Gleiches gilt für die Sichtung der Bewerbungsunterlagen. Hier erfolgt die Auswahl sogar zu 80 Prozent erfahrungsbasiert, das heißt, ohne vorher verbindlich festgelegte Kriterien zu beachten.

Unsere Erfahrungen bestätigen diese Ergebnisse: In der Lebensmittelindustrie orientieren sich Stellenausschreibungen und Anforderungsprofile oft zu sehr an operativen Zielsetzungen und Problemstellungen, die von der zukünftigen Führungskraft zu erfüllen beziehungsweise zu lösen sind. Eine detaillierte Analyse des Umfeldes und der Anforderungen zu Persönlichkeitsmerkmalen, Kompetenzen und Potenzialen eines Kandidaten ist in dieser stark praxisorientierten Branche leider noch die Ausnahme. Durch ihren Einsatz verringert sich jedoch deutlich das Risiko, zu stark subjektiv geprägte Entscheidungen zu treffen, die zu Fehlbesetzungen führen können.

Prinzipiell ist ein exaktes Anforderungsprofil, dessen Kriterien mittels evidenzbasierter – das heißt wissenschaftlich fundierter Methoden und Verfahren – geprüft werden, eine Grundvoraussetzung für zuverlässige Aussagen über die künftigen Leistungen einer Führungskraft. So können Schlüsselpositionen mit Persönlichkeiten besetzt werden, die ein Unternehmen nachweislich erfolgreicher gestalten.

M. Zühlke/lz 37-17



Der Autor Matthias Zühlke ist Geschäftsführender Gesellschafter der Hamburger Personalberatung Get Ahead Executive Search GmbH. Die Befragung „Status Quo der Führungskräfteauswahl – Gegenwärtig genutzte Verfahren und Methoden“ wurde in Zusammenarbeit mit 112 Unternehmen im In- und Ausland durchgeführt.

**Lebensmittel
Zeitung**

GROSSE HERAUSFORDERUNGEN? ALLES LOGISTIK!

LZ SCHWERPUNKTTHEMA
LOGISTIK: DAS PERFEKTE
UMFELD FÜR IHRE ANZEIGE.

Im LZ Schwerpunktthema Logistik erreichen Sie die Top-Entscheider aus Handel und Konsumgüterindustrie, die genau hier auf der Suche nach effektiven Logistiklösungen, Trends und strategischen Entscheidungsimpulsen sind.

Jetzt buchen:
AS 29.09.17
ET 20.10.17

Kontaktieren Sie mich:
Daniel Ochs, Anzeigenleitung IT/Logistik/Verpackung
ochs@lebensmittelzeitung.net, Telefon 069 7595-1769