



Lernen von Leopold Hüffer

Eignungsdiagnostik von Topmanagern

23. Oktober 2014

Auch für die Eignungsfeststellung von Topmanagern gelten grundlegende Regeln wie ein transparenter Prozess, objektive Methoden und fachmännisch erstellte Gutachten. Darauf wies der Assessment-Experte Leopold Hüffer in einem Vortrag hin.

Eignungsdiagnostische Expertise

Der Diplompsychologe Leopold Hüffer ist einer der führenden Experten, wenn es um die Eignungsfeststellung hochrangiger Führungskräfte im Unternehmen geht. Er hat über 1.800 leitende Führungskräfte und Vorstände von Konzernen und mittelständischen Unternehmen begutachtet.

Anlässlich des 30-jährigen Gründungsjubiläums des Deutschen Psychologen Verlags hielt er in Köln einen Vortrag mit dem Titel „Kalte Fische – warum wir Top-Jobs mit Top-Flops besetzen.“ Letztes Jahr erschien von ihm auch ein gleichnamiges Buch. Folgende Haupterkenntnisse konnten die Zuhörer für ihre personalpsychologische Praxis mitnehmen:

Fehlbesetzung durch Seilschaften

Zu Fehlbesetzungen im Topmanagement kommt es, wenn Auswahlentscheidungen nicht sachlogisch begründet werden. Häufig machen viele Personen ihren Einfluss geltend, wenn höchste Führungspositionen neu besetzt werden. Dann gibt es etwa keine definierten Eignungskriterien, Neubesetzungen dienen dazu, um missliebige Konkurrenten zu versetzen, Seilschaften bestimmen die Auswahlgespräche oder es werden willkürliche Bauchentscheidungen getroffen.

All das führt dazu, dass es keine sachlogische Entscheidungsgrundlage gibt. Diese wäre gegeben, wenn Kriterien der Arbeitsleistung und des Berufserfolgs vorliegen und entsprechende Fähigkeiten, Interessen, Werthaltungen und Entwicklungspotenziale des Kandidaten objektiv erfasst werden. Diese für die Eignungsdiagnostik grundlegenden Eckpfeiler gelten auch bei der Auswahl von Topmanagern.



Bildquelle: Deutscher Psychologen Verlag GmbH

Leopold Hüffer weist im Vortrag darauf hin, dass ein transparenter Prozess unabdingbar für die Eignungsdiagnostik von Topmanagern ist

Neun Phasen als Richtschnur

Genau festgelegte Schritte sind die Richtschnur für einen nachvollziehbaren und vollständigen Prozess der Eignungsfeststellung. Leopold Hüffer schlägt ein Neun-Phasen-Modell zur individuellen Eignungsbeurteilung von Führungskräften vor. Damit wird das Vorgehen für alle Beteiligten transparent und Datenerhebung sowie Schlussfolgerung können sauber getrennt werden. Die neun Schritte sind:

1. Mit Unternehmen und Kandidaten wird der *Termin* des Assessments festgelegt. Der Kandidat erhält ausführliche Informationen.
2. Vor dem eigentlichen Assessment bearbeitet der Kandidat am Computer *Online-Übungen*. Damit werden z.B. Persönlichkeitsmerkmale erhoben, an denen sich das Assessment ausrichten kann.
3. Mit dem Unternehmen wird das *Anforderungsprofil* definiert und festgelegt, welche Fragen im Schlussbericht beantwortet werden sollen.
4. Das Assessment wird *geplant*. Hierbei werden ausgehend vom Anforderungsprofil die Methoden (strukturiertes Interview, Fragebogen, Assessment-Center-Übungen) und die Beobachter bestimmt.
5. Das *Assessment* des Kandidaten, das in der Regel einen ganzen Tag dauert, wird durchgeführt.
6. Die *Ergebnisse* werden hinsichtlich verschiedener Kompetenzen, wie etwa Problemlösen, Planen, Kommunizieren oder Persönlichkeit, bestimmt.
7. Der abschließende *Assessmentbericht* wird erstellt. Darin werden die Ergebnisse genannt und die entsprechenden Fragen der Eignung oder künftigen Laufbahnentwicklung beantwortet.
8. Mit dem Kandidaten wird ein anderthalb Stunden dauerndes *Feedbackgespräch* geführt, in welchem ihm oder ihr die Ergebnisse mitgeteilt werden. Der Bericht wird zudem an den Auftraggeber übermittelt.
9. Wenn mehrere Personen das Assessment durchlaufen, wird für den Auftraggeber ein *Portfolio* erstellt, in dem die Kompetenzen der einzelnen Kandidaten vergleichend dargestellt sind.

Strukturiertes Interview, evidenten Gutachten

Geprüfte Fachinfos

in zwei neuen Ausgaben der Zeitschrift lesen –
mit 30% Preisvorteil.

[Hier mehr erfahren.](#)

Objektive Methoden und fachmännisch erstellte Gutachten sollten die Grundlage für eine Auswahl- oder Zuordnungsentscheidung sein. Objektive Methoden sind solche, die unabhängig vom Durchführenden sind und damit unverfälschte Ergebnisse liefern. Bei der Eignungsdiagnostik von Topmanagern gehören dazu das strukturierte Interview, in dem situations- und lebenslaufbezogene Fragen gestellt werden, qualitätsgeprüfte Fragebogen oder Assessment-Center-Übungen, wie Unternehmensfallstudien oder Präsentationen.

Im abschließenden Gutachten sollte zwischen Befund (zusammenfassende, verständliche Formulierung der Ergebnisse, die jeweils mit Testresultaten belegt werden) und Stellungnahme (Beantwortung der Fragestellung) unterschieden werden. Dieser so erstellte Assessmentbericht zeigt objektiv ermittelte Fähigkeiten des Kandidaten auf und dient dem Auftraggeber als Grundlage für die Auswahl- oder Platzierungsentscheidung.

© Wirtschaftspsychologie aktuell, 2014. Alle Rechte vorbehalten.

Weiterführende Informationen:

Leopold Hüffer (2013). **Kalte Fische: Warum wir Top-Jobs mit Top-Flops besetzen.** Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Persönlichkeitsfragebogen sollten Qualitätskriterien wie theoretischer Herleitung, Objektivität, Normierung, Reliabilität und Validität genügen, wenn sie zur Personalauswahl eingesetzt werden.

In der **Ausgabe „Lernen 4.0“** zeigen Weiterbildungsexperten, wie sich (ältere) Mitarbeiter und Führungskräfte durch Reflexion, digitale Spiele, MOOCs und kollegiale Beratung weiterentwickeln können.

Die *Wirtschaftspsychologie aktuell* **im Schnupper-Abo testen.**

Den **monatlichen Newsletter** der Zeitschrift bestellen.

Im **Archiv** ab 2001 blättern.