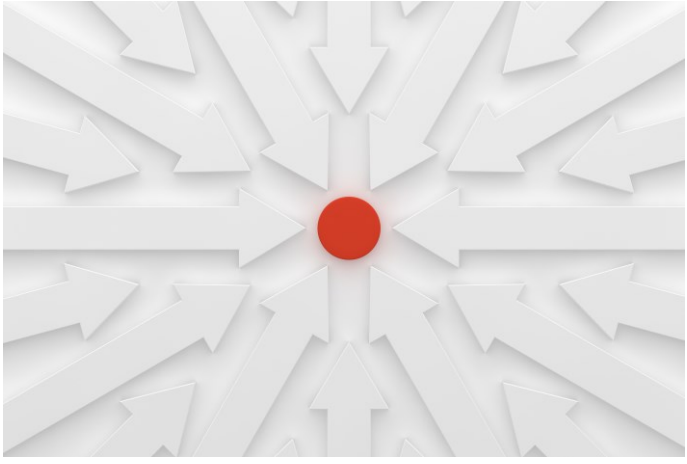
Dr. Jörg Knaack

Führungskräfte beurteilen – aber wie?

Teil I



Evidenzbasierte Persönlichkeitsdiagnostik – Neurobiologische Aspekte

Führungskräfte beurteilen – aber wie?

Teil I:
Evidenzbasierte Persönlichkeitsdiagnostik – Neurobiologische Aspekte

Autor:
Dr. Jörg Knaack

Verlag:
FQL Publishing, München

Buch: ISBN 978-3-947104-83-3
eBook: ISBN 978-3-947104-84-0

Buchreihe: GEHIRN-WISSEN KOMPAKT
www.KOMPAKT.GEHIRN-WISSEN.de

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Grafiken ist nur mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet. In diesem Buch werden u. U. eingetragene Warenzeichen, Handelsnamen und Gebrauchsnamen verwendet. Auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind, gelten die entsprechenden Schutzbestimmungen. Bildnachweis: Das Abbildungsverzeichnis finden Sie auf der Seite 146.

Inhaltsverzeichnis

1.	**Vorbemerkungen**	**9**
2.	**Status Quo**	**11**
3.	**Das Konzept der evidenzbasierten Führungskräfteauswahl**	**15**
3.1	Interdisziplinärer Ansatz	19
3.2	Kontext und Personalauswahl	20
3.3	Methoden und Instrumente	22
3.3.1	Briefing im Unternehmen und Checkliste	22
3.3.2	Anforderungsprofil	27
3.3.2.1	Critical Incident Technik	29
3.3.3	Vorauswahl	34
3.3.4	Das Interview	41
3.3.4.1	Das strukturierte Eignungsinterview	44
3.3.4.2	Freier Gesprächsteil - Überleitung zu narrativen Methoden	48
3.3.4.3	Kognitive Biases	53
3.3.4.4	Neue Interviewmöglichkeiten	59
4.	**Das Fundament der evidenzbasierten Persönlichkeitsdiagnostik und -auswahl**	**61**
4.1	Neurobiologische Aspekte der Persönlichkeit	61
4.2	Neurowissenschaftliche Fundierung der Persönlichkeit	65
4.2.1	Was prägt die Persönlichkeit?	66
4.2.2	Das Vier-Ebenen-Modell der Persönlichkeit	69
4.2.3	Die sechs psycho-neuralen Grundsysteme	76

4.2.4	Die Bedeutung des Vier-Ebenen-Modells und der sechs psycho-neuralen Grund-systeme	87
5.	**Die Module der evidenzbasierten Persönlichkeitsdiagnostik**	**91**
5.1	Persönlichkeit im Auswahlprozess	92
5.1.1	Was ist ein Persönlichkeitsprofil?	96
5.1.2.	Analyse der Persönlichkeit nach Typen	103
5.1.2.1	Neurowissenschaftliche Typologie	106
5.1.3	Analyse nach der Sedimentationshypothese	107
5.1.3.1	Die Big-Five-Dimensionen	112
5.1.3.2	Der Wert der fünf Dimensionen	118
5.1.4	Big Five, non-kognitive und kognitive Faktoren	128
5.1.5	Die 10 Säulen des Charakters	130
5.1.6	Bedeutung des Temperaments	131
5.1.7	Die dunkle Triade	135
5.1.8	Persönlichkeit – Implikationen für die Personalpraxis	138
5.1.9	Relevante Methoden zur Erarbeitung des Persönlichkeitsprofils	140
6.	**Ausblick auf Teil II dieses Buches**	**145**
7.	**Abbildungsverzeichnis /Weiterf. Links**	**146**
8.	**Fußnotenverzeichnis**	**147**
9.	**Interviewleitfaden**	**152**

1. Vorbemerkungen

Einen schnellen Zugriff auf die Schwerpunkte der evidenzbasierten Personalauswahl bietet der zweiteilige Aufbau.

Teil I enthält die Voraussetzungen, die neurobiologischen Aspekte, die Persönlichkeitsmerkmale und die Tools zur Beschreibung der Persönlichkeit. Teil II beinhaltet die Module: Kompetenzen, Potenziale und präventive Faktoren.

Die wachsende Komplexität und immer schnellere Innovationszyklen stellen an die Personalauswahl neue Anforderungen. Im Zeichen der digitalen Transformation geht es nicht mehr nur um die „Besten", sondern aus der Sicht des „War for Talents" um die „Passenden" und diejenigen Führungskräfte, die Unternehmen nachgewiesen und nachhaltig erfolgreicher gestalten.

Die Auswahl von Führungskräften sollte dieser Dynamik gerecht werden. Mehr denn je werden nicht Personen, sondern Persönlichkeiten mit dem notwendigen Persönlichkeits-, Kompetenz- und Potenzialprofil sowie Erfahrungen aus einem interkulturellen Umfeld gefordert.

Von der Persönlichkeitsdiagnostik werden hinlänglich präzise Vorhersagen des künftigen Berufserfolgs, der Leistungen, des Verhaltens sowie eventuelle Veränderungen in definierten Situationen erwartet.

Personalentscheider wünschen sich evidente diagnostische Methoden bei vertretbarem Aufwand. Solide Verfahren, die

nicht nur die Persönlichkeit beschreiben, sondern Leistungen und Verhalten valide voraussagen. Für Personalentscheider bietet der Ratgeber wissenschaftlich und praktisch fundierte Hilfen für die Personalauswahl. Er dient der Vermittlung von Persönlichkeitsmerkmalen, Kompetenzen und Potenzialen, die in speziellen Trainings erworben werden können.

Diese Entscheidungshilfen basieren auf evidenten wissenschaftlichen Erkenntnissen verschiedener Fachrichtungen, auf jahrzehntelanger Beratungstätigkeit und der erfolgreichen Auswahl von mehr als 1.000 Führungskräften. Die Jahre meiner Tätigkeit lehrten mich den Nutzen praktischer Erfahrungen wertzuschätzen.

2. Status Quo

In einem Rückblick auf 10 Jahre Forschung und Praxis kam Nachtwei (2019) zu dem Ergebnis, dass es für Praktiker äußerst schwierig ist, sich im Dschungel wissenschaftlicher Beiträge zum Thema Potenzialbeurteilungen zurecht zu finden. Die DIN 33430 (Neufassung 2018) zu den Grundlagen und der Praxis der Eignungsdiagnostik hat die Gesamtsituation nicht wesentlich verbessert. Ca. 75 Prozent der Befragten Personalmanager gaben an, dass die Norm in der praktischen Arbeit wenig Nutzen bringt.

In einer aktuellen Studie von Armoneit, Schuler und Hell (2020) zur Nutzung und Bewertung von Personalauswahlverfahren in Deutschland wurde, wie in zurückliegenden Studien der Autoren, eine relativ große Kluft zwischen wissenschaftlichen Erkenntnisse und deren Umsetzung in die Praxis ermittelt.

Der **Scientist-Practitioner-Gap**[1] konnte jedoch für die Validität und Akzeptanz von Personalauswahlverfahren verringert werden. Dies bedeutet, Unternehmen sind zunehmend besser über die Validität und Akzeptanz der Verfahren informiert. Die Validität von Intelligenztests wird weiter unter- und Assessment-Center überschätzt. Online-basierte Personalauswahlverfahren wie die automatisierte Vorauswahl oder die Analyse von Online-Bewerbungsunterlagen sind auf dem Vormarsch und bringen eine neue Lawine anders gearteter Probleme mit sich.

Dies gilt zum Teil auch für online-basierte Persönlichkeitstests. Die bisherigen Ergebnisse sagen leider nichts über die Durchführungsqualität der Methoden aus. Personalentscheider orientieren sich nach wie vor ungenügend an validen wissenschaftlichen Erkenntnissen. Persönlichkeitstest mit fragwürdiger wissenschaftlicher Wertigkeit werden weiter eingesetzt (Hossiep et al., 2015).

Dies beginnt bereits bei der Planung von Personalauswahlverfahren. Nach einer Studie von Kanning (2015) rangieren die Auswahlverfahren mit dem „**besten Image“** auf dem ersten Platz. Danach folgten die **absoluten Kosten** der Auswahlmethode. Je teurer eine Methode war, desto weniger attraktiv erschien sie den Personalentscheidern.

Erschreckend war und ist die Tatsache, dass die Verbreitung bzw. Häufigkeit der Anwendung einer Methode als Auswahlkriterium eine wichtige Rolle spielen. Dies bedeutet, dass sich selbst absurde Methoden wie der MBTI-Test, die Auswahl nach Farbtypen, die Schädeldeutung, der Rohrschachttest, neurologische Tests, graphologische Methoden oder psychogenetische Codes u.a. noch im Repertoire einiger Personalentscheider befinden (Studie GAH, 2017). Diese Tests erlauben keine zuverlässigen Aussagen zur zukünftigen Performance von Führungskräften. Bislang gibt es tausende Tests mit fragwürdiger Validität und recht unsicherer Vorhersagegenauigkeit. Jeder Anbieter schwört auf seinen Test und ein Ende dieser inflationären Entwicklung ist nicht abzusehen.

Tatsache ist, dass bis auf Ausnahmen **die Gütekriterien** und insbesondere **die prädiktive Validität** kaum berücksichtigt werden. Die sichere "**eigene Menschenkenntnis**" gepaart mit **Bauchentscheidungen** stehen insbesondere für das Top-Management im Mittelpunkt.

Nach Gigerenzer (2019) treffen Führungskräfte (Abteilungsleiter bis Vorstände) in 50 % der Fälle Bauchentscheidungen. Gute intuitive Entscheidungen sind jedoch nicht mit Bauchentscheidungen gleichzusetzen. Intuitive Entscheidungen beruhen auf spezifischem Erfahrungswissen. Es ist der Grund, warum Manager gute Ergebnisse erzielen. Anerkennend muss eingestanden werden, dass erfahrene Personalmanager mit mehr als 10.000 Stunden validierter Praxiserfahrung auch überraschend gute Ergebnisse realisieren (Ericsson, 2008).

Schlussfolgernd bedeutet professionelle Personalauswahl:

- Minimierung von Fehlentscheidungen und Fehlbesetzungen.
- Einsatz prädiktiver valider Methoden und Instrumente.
- Nein zur Augenscheinvalidität.
- Erhöhung der Vorhersagequalität.
- Evaluierung der Ergebnisse.

Das komplexe System „Mensch" lässt sich nicht mit noch komplexeren Methoden messen.

Ein komplexes System ist inhärent eingeschränkt in der Präzision der Vorhersage zukünftiger Zustände und minimale Änderungen in den Ausgangsbedingungen können zu erheblichen Abweichungen im Endzustand führen. Komplexe Systeme sind vor allem durch Wechselwirkungen und teils unüberschaubare Ursach-Wirkungszusammenhänge gekennzeichnet.

Viele Prozesse sind nicht linear, sie sind ergebnisoffen und unvorhersehbar.

„Relevante Heuristik: Weniger ist mehr!“[2]

3. Das Konzept der evidenzbasierten Führungskräfteauswahl

Im Mittelpunkt der Personalauswahl steht die weitere Professionalisierung durch Nutzung evidenter wissenschaftlicher Erkenntnisse.

Bereits 2012 wurde im Rahmen eines Symposiums in Berlin die Forderung aufgestellt, Beurteilungen und Entscheidungen in der Personalauswahl evidenzbasiert zu gestalten (Knaack, 2012). Fast 10 Jahre später gilt diese Forderung nach wie vor.

Bisher vorliegende wissenschaftliche Ergebnisse insbesondere der Neurobiologie, Neuropsychologie, speziell der Hirnforschung, aber auch die zahlreichen empirischen Daten der Personalpraxis, bieten ausreichend Anlass, die evidenzbasierte Persönlichkeitsdiagnostik stärker in den Mittelpunkt des Recruiting- und Assessmentprozesses zu stellen.

„Evidenzbasiert“ steht in diesem Zusammenhang für eine umfassende wissenschaftliche Bewertung aller Aspekte, die eine Persönlichkeit und ihre Interaktionen mit der Umwelt betreffen. Dieses Herangehen erhöht die **Entscheidungssicherhei**t und ermöglicht effizientere Entscheidungsabläufe. Bisherige Entscheidungsgrundlagen, wie Erfahrungen, Best Practices und Beraterwissen können so optimal um valide forschungsbasierte Erkenntnisse ergänzt werden.

Ausgehend von den in den letzten Jahren ermittelten wissenschaftlichen Ergebnissen sollte **eine neurobiologische Fundie-**

rung des Personalmanagements und insbesondere der Personalauswahl angestrebt werden. Die Aufarbeitung neuer psychologischer und neurobiologischer Befunde ist in diesem Kontext sehr förderlich. Dies bedeutet: evidenzbasierte Instrumente, Methoden und Verfahren stärker in den Vordergrund zu rücken. Dies bedeutet aber auch liebgewonnene Gewohnheiten zu hinterfragen. Nur mit dem Glauben an die eigene unfehlbare Wahrnehmung oder Menschenkenntnis lassen sich Personalentscheidungen nicht verbessern. Es sei denn, es wird auf die Evaluation der Besetzungsergebnisse verzichtet und die Qualität des Auswahlprozesses spielt keine Rolle.

Von zentraler Bedeutung für den Diagnoseprozess sind evidenzbasierte Tools zur Bestimmung der Persönlichkeitsfaktoren, der Kompetenzen, der Leistungsindikatoren unter Einbeziehung neuropsychologischer Erkenntnisse, aber auch die Ergänzung durch präventive Methoden (z.B. Bestimmung der Resilienz).

Ausgangspunkte sollten stets die folgenden Fragen sein:

- Was ist die wissenschaftliche Basis?
- Was ermöglicht Leistungen?
- Was sind die notwendigen Voraussetzungen hoher Leistungen von Managern?

Diese Fragen ermöglichen eine andere Sichtweise auf die Bewertung des Verhaltens und der Leistungen von Managern sowie der validen Vorhersage zukünftiger Ergebnisse.

Dies erfordert eine systemische und analytische Herangehensweise.

Es stehen nicht mehr ausschließlich Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten im Vordergrund. In den Mittelpunkt der Personalauswahl gilt es mehr und mehr **valide präventive und prädiktive Methoden** zur Einschätzung und Bewertung des Verhaltens und der zukünftigen Leistungen von Personen zu rücken.

Die **weitere Professionalisierung** der Personalauswahl durch Nutzung evidenter, prädiktiv valider wissenschaftlicher Erkenntnisse, insbesondere der Psychologie, Wirtschaftspsychologie, Genetik, Epigenetik, Neurobiologie, speziell der Hirnforschung, Soziologie u.a. ist der Schwerpunkt des Konzeptes der evidenzbasierten Persönlichkeitsdiagnostik (EPD).

Das **Erfolgsrezept** besteht im multidimensionalen Ansatz und der Zusammenführung evidenter Ergebnisse verschiedener Wissenschaftsdisziplinen. Eine weitere wichtige Prämisse ist die Anwendung objektiver, reliabler und prädiktiv valider Methoden und Instrumente. Diese Tools sollten nicht nur in Querschnittsstudien, sondern auch in **Langzeitstudien** ihre Validität bewiesen haben. In **Replikationsstudien** sollten sich die Ergebnisse bestätigen lassen. Eine derartige Herangehensweise würde sehr schnell die „Spreu vom Weizen" trennen und eine Vielzahl wertloser Methoden ad absurdum führen.

Für die Kandidaten geht es nicht um eine Wissensprüfung. Ziel ist die umfassende Beurteilung einer Führungspersönlichkeit sowie deren Eignung und Passfähigkeit für eine bestimmte

Position. Im Mittelpunkt steht die **valide Vorhersage des beruflichen Erfolgs**. Nur die konkrete Evidenz kann eine professionelle Personalauswahl legitimieren.

Folgende Aspekte sind zu berücksichtigen:

1. Ermittlung der Eignung und Werte von Führungskräften in Relation zu den Anforderungen der Position
2. Valide Vorhersage des Berufserfolgs bzw. der Leistungen von Führungskräften mithilfe von wissenschaftlich fundierten Methoden in Kombination mit Intuition und Heuristiken
3. Einbeziehung neurobiologischer Grundlagen der Persönlichkeitsentwicklung und Persönlichkeitsanalyse
4. Integration der non-kognitiven Faktoren[3] mithilfe narrativer Methoden
5. Einbeziehung empirischer Ergebnisse erfahrener Personalentscheider
6. Präventive Faktoren
7. Evaluation der Ergebnisse

Das Konzept der evidenzbasierten Persönlichkeitsdiagnostik erfordert nicht, wie gewohnt, in Wirkungsketten, sondern in Wirkungsnetzwerken zu denken. Um das komplexe System „Mensch" bewerten und beurteilen zu können, muss es ganzheitlich, systemisch analysiert werden (Dörner, 1983). Nur die **pure „Menschenkenntnis"** ist für die Persönlichkeitsdiagnostik nicht zielführend und ausreichend.

3.1 Interdisziplinärer Ansatz

Unter Interdisziplinarität wird das Verfahren bei der Such nach Problemlösungen durch Einbeziehung von Erkenntnissen möglichst aller durch ein Problem tangierten Fachdisziplinen verstanden (Gabler, Wirtschaftslexikon, 2020). In der Wissenschaft und Praxis ist die **Interdisziplinarität** nicht mehr wegzudenken. In vielen erfolgreichen Konzernen wie der ABB Deutschland AG, MAN SE, Bombardier Inc. und vielen anderen wird interdisziplinär geforscht, entwickelt und produziert.

Warum ist der interdisziplinäre Ansatz so wichtig?

Die zurückliegenden 100 Jahre Personalauswahl belegen, dass komplexe Fragestellungen nicht allein aus einer fachlichen Sicht beantwortet werden können (Schmidt et al. 2016).

Das komplexe System Persönlichkeit und komplexe Fragestellungen wie die Persönlichkeitsdiagnostik und -auswahl entziehen sich aufgrund verdeckter Wechselwirkungen meist einer einseitigen linearen Analyse. Beim gegenwärtigen Stand der Persönlichkeitsdiagnostik ist die Vernetzung der Facetten einer Führungskraft erforderlich. Evidenzbasiertes Wissen unterschiedlicher Disziplinen sollte zusammengeführt werden.

Ungeachtet der Erfolge der Psychologie für die Personalauswahl, wird eine immer größere Spezialisierung einzelner Fachrichtungen nicht den gewünschten und notwendigen Fortschritt bringen. Die Technik kann hier als Vorbild dienen. Sie sprengte stets Fachgrenzen auf. Kein Produkt kommt zur Produktreife ohne die Zuständigkeiten der konstruktiven Verfah-

renstechnik und der materialwissenschaftlichen Aspekte, der Energieversorgung, der Designfragen, des Marktbedarfs und der rückstandsarmen Entsorgung analysiert und geprüft zu haben. Für die Ingenieurwissenschaften ist Interdisziplinarität integraler Bestandteil der Technikgenese. Des Weiteren kann die Transformation der Ergebnisse in die Praxis als Vorbild dienen (Rajh, 2017).

Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass die unterschiedlichen Ebenen wie Genetik, Epigenetik, Stoffwechsel, Hormon- und Immunsystem, Neurotransmitter, Nervenzellen, Hirnstruktur und Hirnfunktion nicht isoliert zueinanderstehen. Sie sind tief miteinander verwoben (Montag, 2016). Sie bestimmen das Fühlen, Denken, Verhalten und Entscheiden der Persönlichkeit.

Das dynamische Konstrukt Mensch/Persönlichkeit ist systemisch geprägt von Vernetzung, Schnittstellen und muss kommunikativ wie physisch in der zunehmend digitalen Welt bestehen.

3.2 Kontext und Personalauswahl

Der Kontext in Bezug zur Personalauswahl verlangt, die Einflüsse verschiedener Elemente wie der Unternehmenskultur, Zielsetzungen und Ziele, Informationen von Prozessen, Größe der Organisation, Märkte, Kunden und der Außenwahrnehmung des Unternehmens zu berücksichtigen, um nur einige zu nennen.

Die Unternehmenskultur, die sich durch Wiederholung derselben **Verhaltensmuste**r ausbildet, ist eine unverzichtbare Basis des ökonomischen Erfolgs. Sie sollte zum Kandidaten passen und umgekehrt.

Der **situative Kontext**, das Umfeld, die umgebende Situation in der eine potentielle Führungskraft tätig wird, muss im Vorfeld der Personalauswahl gebührende Beachtung finden, um Risiken und Chancen sowohl für das Unternehmen als auch für die potentielle Führungskraft zu erkennen.

Dabei ist das soziale, technologische, ethische, politische und ökonomische Umfeld des Unternehmens besonders relevant. Spätere Haltungen, Handlungen und Entscheidungen zukünftiger Führungskräfte sind darüber hinaus vom **strategischen Kontext** abhängig. Die bisherige Entwicklung des Unternehmens der letzten drei bis fünf Jahre sollte unbedingt ermittelt werden, um die Handlungsmöglichkeiten potentieller Führungskräfte aufzuzeigen. Letztendlich entscheidet auch der Kontext über den Erfolg der Manager. Ohne Berücksichtigung des Kontextes, so eigene Erfahrungen und Ergebnisse, ist eine erfolgreiche, langfristige Besetzung kaum möglich.

Zu folgenden Punkten sollten im Vorfeld der Personalauswahl Informationen eingeholt werden:

- Shareholder, Eigentümer
- Aufbau- und Ablauforganisation
- Unternehmenskultur
- Informationen zu Prozessen
- Strategische Position des Unternehmens

- Ziele (kurz-, mittel- und langfristig)
- Produkte bzw. Leistungen, Kernkompetenzen
- Internationaler Kontext
- Stand der digitalen Transformation

3.3 Methoden und Instrumente

3.3.1 Briefing im Unternehmen und Checkliste

Das Briefing im Unternehmen ist ein relevantes Instrument zur Erfassung der zentralen Anforderungen an die vakante Position und dient der Erarbeitung des Anforderungsprofils. Gemeinsam mit dem verantwortlichen Personalmanager, dem Personalentscheider und dem zukünftigen Vorgesetzten sind möglichst viele, aber vor allem relevante Informationen zu erfassen.

Bewährt hat sich in den zurückliegenden Jahrzehnten beim Autor der Einsatz einer Checkliste. Dies hat den Vorteil, dass keine wesentlichen Daten vergessen werden und die Zeit des Briefings optimal genutzt wird. Sie unterstützt ein gezieltes und effizientes Vorgehen.

Mindestens **sechs Punkte** sind gemeinsam mit dem Unternehmen zu analysieren, zu bewerten und zu fixieren:

1. Informationen zum Unternehmen / Klienten:

- Rechtsform des Unternehmens
- Eigentumsverhältnisse
- Unternehmenskultur
  (Werte, Normen, Überzeugungen)
- Adresse und Lage des Unternehmens
- Historie
- Branche
- Erzeugnisse, Produkte, Leistungen
- Exportanteil
- Umsatz im letzten Jahr, Durchschnitt der letzten drei bis fünf Jahre
- Ertragslage
- Anzahl der Mitarbeiter, Anzahl der Führungskräfte
- Geschäftsführung
- Fluktuation
- Auftritt in den sozialen Medien und Netzwerken

2. Informationen zur Position:

- Titel der Position
- Ziele der Position
  - Kurzfristig
  - Mittelfristig
  - Langfristig
- Aufgabenschwerpunkte nach Prioritäten – 1 bis 5

- Cultural Fit
- Unterstellung
- Überstellung
- Anzahl der direkten Mitarbeiter
- Detailorganigramm
- Profit- / Cost-Center
- Vollmachten
- Gehalt, Einkommen - fix und variabel
- Altersversorgung
- Versicherungen
- Firmenwagen
- Sozialleistungen
- Incentive
- Urlaub
- Reisetätigkeit
- Anlass für die Neubesetzung

3. Informationen zur Persönlichkeit:

- Gegenwärtige Position
- Alter des Kandidaten
- Qualifikationen, Abschlüsse
- Spezialkenntnisse
- Sprachen
- Nationalität
- Auftritt in den sozialen Medien
- Erwartungen an den Kandidaten bzw. zukünftigen Stelleninhaber
- Erwartete Persönlichkeitseigenschaften

- Temperament und Charakter – mit Ranking!
    - Gewissenhaftigkeit
    - Neurotizismus-Labilität-Stabilität
    - Extraversion
    - Offenheit für Neues
    - Verträglichkeit
    - Integrität
    - Ehrlichkeit-Bescheidenheit-Demut
- Ausschlusskriterien
- Off-Limits – Kandidaten und Unternehmen

4. Informationen zu den critical incidents (CIT), Methode der kritischen Ereignisse:

- Kritische Erfolgsfaktoren – nach Prioritäten
- Benennung positiver und negativer Verhaltensweisen

5. Informationen zu den notwendigen Kompetenzen

- Schlüssel- / Grundkompetenzen – mit Ranking!
    - Sozialkompetenz
    - Fachkompetenz
    - Personalkompetenz
    - Führungskompetenz
    - Methodenkompetenz
    - Umsetzungskompetenz

6. Informationen zum Projektablauf:

- Name des Projekts
- Projektstart und -dauer
- Verantwortlicher Berater
- Research/Assistenz
- Ansprechpartner und Vertretung
- Vorab Termine – Präsentationen
- Präsentationsteilnehmer
- Weitere Entscheider
- Eintrittsdatum des finalen Kandidaten
- Rechnungsempfänger
- Rechnungstext
- Vertraulichkeitsgrad
- Bemerkungen
- Informationspflichten und Termine - Feiertage, Urlaube, Krankheitstage u.a.

Es empfiehlt sich die analysierten und fixierten Informationen möglichst zeitnah in einem **Anforderungsprofil** für die betreffende Vakanz niederzuschreiben. Die zielgerichtete Erfassung des Kontextes, die Analyse der notwendigen Persönlichkeitsmerkmale, Kompetenzen, Motive, Werte, Einstellungen etc. bilden die Basis des Anforderungsprofils.

3.3.2 Anforderungsprofil

Das **Anforderungsprofil** ist ein **relevantes Instrument** und ein erster absolut notwendiger Schritt für die passende Besetzung von Führungspositionen.

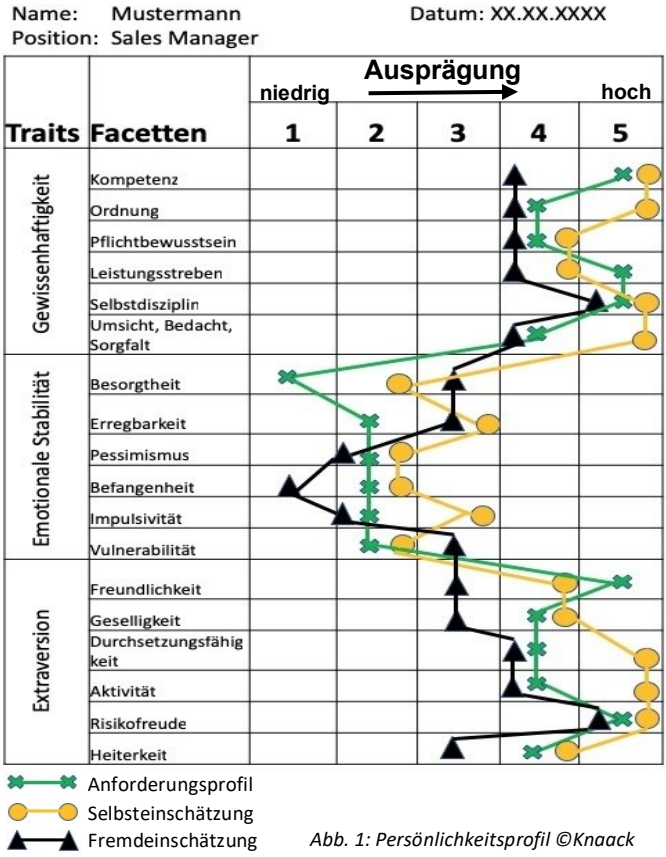


Abb. 1: Persönlichkeitsprofil ©Knaack

Es stellt das Ergebnis der Anforderungsanalyse dar. In Auswertung des Briefings und der Checkliste können die für die Position **wichtigen Mindestanforderungen** erarbeitet werden. Die Anforderungen sind eindeutig als “Soll“ oder “Must-have“ sowie messbar auf einer fünf – oder siebenstufigen Skala einzutragen.

Die mit dem Unternehmen abgestimmten Anforderungen der Persönlichkeit, der Kompetenzen und Potenziale können graphisch als Profil dargestellt werden (s. Abbildung 1). Nach Durchführung der Interviews ist ein Abgleich der Bewerberprofile mit den Profilanforderungen des Unternehmens effizient möglich. Abweichungen sind leicht erkennbar und können so weiter hinterfragt werden. Je nach Bedarf lassen sich auch die Idealanforderungen oder Maximalanforderungen darstellen.

Voraussetzung ist, dass das Anforderungsprofil optimal zur Persönlichkeit mit ihren Profilen (Persönlichkeitseigenschaften, Kompetenzen, Potenziale) passt.

8. Fußnotenverzeichni

[1] Scientist-Practioner-Gap: Phänomen, dass Erkenntnisse der Wissenschaft nicht in der Praxis zur Anwendung kommen und umgekehrt.

[2] Definition Heuristik: Eine Heuristik bezeichnet ganz allgemein ein Verfahren, um Probleme zu lösen (Stangl, 2020). Synonym: Faustregel (Gigerenzer, 2013)

[3] Non-kognitive Faktoren: Basieren nicht auf bewusster intellektueller Aktivität wie Urteilsvermögen, Motivation, Selbstregulation u.a.

Weitere Info + Bestellung: www.KOMPAKT.GEHIRN-WISSEN.de