



Werner Sarges
(Hrsg.)

Management- Diagnostik

4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage



HOGREFE



Management-Diagnostik

Management- Diagnostik

herausgegeben von
Werner Sarges

4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD
PRAG · TORONTO · BOSTON · AMSTERDAM
KOPENHAGEN · STOCKHOLM · FLORENZ

Prof. em. Dr. Werner Sarges, geb. 1941. 1962–1970 Studium der Psychologie und der Betriebswirtschaftslehre (Dipl.-Psych., Dipl.-Kfm.) an den Universitäten Marburg und Hamburg. 1971–1973 Trainee und Juniormanager in einem multinationalen Konzern der Konsumgüterindustrie. 1974 Promotion (Dr. phil.). Von 1977–2006 Professor für Quantitative Methoden an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg und seit 1984 Institutsleiter und Beratender Psychologe am Institut für Management-Diagnostik in Barnitz (bei Hamburg).

© 2013 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Göttingen · Bern · Wien · Paris · Oxford · Prag · Toronto · Boston
Amsterdam · Kopenhagen · Stockholm · Florenz
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Satz: ARThür, Grafik-Design & Kunst, Weimar
Umschlagbild: © Flowtography, Berlin
Format: PDF

ISBN 978-3-8409-2385-2

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers	XI
1 Eignungsdiagnostik im Managementbereich	1
1.1 Eignungsdiagnostische Überlegungen für den Managementbereich (<i>W. Sarges</i>)	2
1.2 Management-Diagnostik (<i>W. Sarges</i>)	23
1.3 Geschichte der Management-Diagnostik (<i>K. Moser & H. Schuler</i>)	33
1.4 Verantwortlichkeiten des HR-Managements für Management-Diagnostik (<i>D. H. Ladwig & M. E. Domsch</i>)	43
1.5 Juristische Aspekte der Management-Diagnostik (<i>C. Arnold</i>)	50
1.6 Ethische Aspekte der Management-Diagnostik (<i>G. Blickle</i>)	63
1.7 Rollen des Management-Diagnostikers (<i>H.-W. Hoefert</i>)	72
1.8 Eignungsdiagnostische Situation aus der Sicht der Diagnostikanden (<i>R. S. Jäger</i>)	83
1.9 Strategische Planung des diagnostischen Prozesses (<i>R. S. Jäger</i>)	90
2 Situative Konstruktbereiche für Bedingungs- und Anforderungsanalysen	99
2.1 Managerhandeln und Managerrollen (<i>G. Birkhan</i>)	100
2.2 Management und Führung (<i>W. Sarges</i>)	113
2.3 Unternehmenskultur (<i>O. Neuberger</i>)	119
2.4 Organisation (<i>S. A. Sackmann</i>)	123
2.5 Organisationsklima (<i>A. Kluge & J. Schilling</i>)	130
2.6 Team- und Kontext-Audits (<i>K. Wübbelmann</i>)	138
2.7 Diversity-Management (<i>J. Wegge & M. Shemla</i>)	147
2.8 Management global verteilter Belegschaften (<i>J. Deller & J. Osland</i>)	155

2.9	E-Leadership und virtuelle Teams (<i>G. Hertel</i>)	162
2.10	Systemaufstellungen (<i>E. Nass</i>)	172
2.11	Formalisierte Verfahren für Anforderungsanalysen (<i>U. P. Kanning</i>)	177
2.12	Erfassung der Anforderungen einer konkreten Position (<i>K. Westhoff & A. Koch †</i>)	184
2.13	Von den Anforderungen zur Prüfung der Eignung (<i>K. Westhoff & C. Hagemeister</i>)	191
3	Personale Konstruktbereiche für Eignungsprädiktoren	201
3.1	Kognition	202
3.1.1	Intelligenz und Kreativität (<i>A. Neubauer & S. Bergner</i>)	202
3.1.2	Neuere Intelligenzkonstrukte (<i>H.-M. Süß & A. Beauducel</i>)	208
3.1.3	Wissen und Denken (<i>D. Dörner</i>)	220
3.1.4	Entscheiden (<i>J. N. Marewski & G. Gigerenzer</i>)	228
3.1.5	Planen, Organisieren und Kontrollieren (<i>J. Funke & D. Holt</i>)	241
3.2	Motivation und Emotion	248
3.2.1	Berufliche Interessen (<i>C. Bergmann</i>)	248
3.2.2	Selbstwertschätzung (<i>M. Schröder-Abé & A. Schütz</i>)	257
3.2.3	Selbstregulation und Selbstkontrolle (<i>N. Baumann & J. Kuhl</i>)	263
3.2.4	Selbstwirksamkeit (<i>M. Jerusalem</i>)	271
3.2.5	Stressbewältigung (<i>E. Bamberg & M. Keller</i>)	278
3.2.6	Burnout (<i>M. Burisch</i>)	285
3.2.7	Leistungs-, Macht- und Bindungsmotivation (<i>F. Rheinberg</i>)	292
3.2.8	Persönliche Ziele (<i>D. Scheffer & B. Mikoleit</i>)	301
3.2.9	Führungsmotivation (<i>J. Felfe & M. Gatzka</i>)	308
3.2.10	Eigeninitiative (<i>D. Fay & M. Frese</i>)	316
3.2.11	Gewissenhaftigkeit (<i>S. Dilchert & D. S. Ones</i>)	323
3.2.12	Werthaltungen (<i>L. von Rosenstiel</i>)	332
3.2.13	Ethische Orientierungen (<i>K. Berkel</i>)	339
3.2.14	Identifikation und Commitment (<i>R. van Dick & J. Ullrich</i>)	349
3.3	Soziale Interaktion	355
3.3.1	Ausdruck und Eindruck (<i>K. Schlegel & H. G. Wallbott †</i>)	355
3.3.2	Extraversion – Introversion (<i>J. B. Asendorpf</i>)	362
3.3.3	Selbstdarstellung (<i>K.-H. Renner & L. Laux</i>)	370
3.3.4	Sozialer Einfluss (<i>G. Blickle & C. Diekmann</i>)	378

3.3.5	Team- und Kooperationsfähigkeit (<i>K. Müller & W. Bungard</i>)	385
3.3.6	Verhandlung und Konfliktlösung (<i>K. Berkel</i>).	395
3.3.7	Personale Führung (<i>L. von Rosenstiel</i>).	400
3.3.8	Kommunikation als Führungsaufgabe (<i>L. von Rosenstiel</i>) . . .	407
3.3.9	Führungsstile und Führungsverhalten (<i>H. W. Krohne</i>)	419
3.4	Die positiven und negativen Seiten von Eigenschaften bei Führungspersonen (<i>R. F. Piccolo & T. A. Judge</i>).	427
3.5	Globalere Konzepte: Kompetenzen	443
3.5.1	Emotionale Kompetenz (<i>H. Rindermann</i>)	443
3.5.2	Soziale Kompetenz (<i>M. Germ & H. Mandl</i>)	451
3.5.3	Innovationskompetenz (<i>J. V. Hardt & J. Felfe</i>).	460
3.5.4	Unternehmerische Kompetenz (<i>G. F. Müller</i>)	467
3.5.5	Interkulturelle Kompetenz (<i>A. Thomas</i>).	473
3.5.6	Lernpotenzial als Meta-Kompetenz (<i>W. Sarges</i>)	481
3.6	Kompetenzmodelle (<i>S. Krumm & I. Mertin</i>)	491
3.7	Interkulturalität der Konstrukte und Kompetenzen (<i>I. Inceoglu & D. Bartram</i>).	499
3.8	Berufliche Laufbahnentwicklung (<i>J. Volmer & A. E. Abele</i>)	508
4	Rekrutierung und Identifizierung von Kandidaten	515
4.1	Personalmarketing (<i>K. Moser</i>)	516
4.2	Management-Diagnostik in Zeiten des Personalmangels (<i>M. Kersting</i>).	524
4.3	Unterrepräsentierte Personengruppen im Management	530
4.3.1	Weibliche Führungskräfte (<i>E. Regnet</i>)	530
4.3.2	Führungskräfte aus schwächeren Sozialschichten (<i>M. Hartmann</i>)	537
4.4	Rekrutierung externer Kandidaten	544
4.4.1	Printmedien- und Online-Suche (<i>C. Roos</i>).	544
4.4.2	Direktsuche (<i>U. Thess & K. Hinz</i>)	553
4.5	Identifizierung interner Kandidaten (<i>F. Stracke</i>)	559
5	Evokation und Messung personaler Eignungsindikatoren	569
5.1	Selbstberichte	570
5.1.1	Biografische Fragebögen (<i>B. Marcus</i>)	570
5.1.2	Interviews (<i>W. Sarges</i>)	575

5.1.3	Persönlichkeits- und Motivationsinventare	592
5.1.3.1	Explizite Maße (<i>R. Hossiep</i>)	592
5.1.3.2	Implizite Maße (<i>D. Scheffer</i>)	601
5.1.4	Interessen- und Einstellungsinventare (<i>T. Bulmahn & N. Bulmahn</i>)	608
5.2	Testverfahren	616
5.2.1	Intelligenztests (<i>H.-M. Süß & A. Beauducel</i>)	616
5.2.2	Wissenstests (<i>R. Hossiep & M. Schulte</i>)	628
5.2.3	Situational Judgment Tests (<i>U. P. Kanning</i>)	637
5.2.4	Objektive Persönlichkeitstests (<i>L. Schmidt-Atzert</i>)	642
5.2.5	Computerisierte Methoden (<i>D. Klinck</i>)	649
5.3	Situative Aufgaben (Simulationen) zur Verhaltensbeobachtung ...	656
5.3.1	Verhaltensbeobachtung, Beobachtungsfehler und Beobachtertraining (<i>K.-H. Renner</i>)	656
5.3.2	Postkörbe (<i>J. Musch & W. Lieberei</i>)	663
5.3.3	Vorträge und Präsentationen (<i>J. Freimuth & J. Sieland</i>)	668
5.3.4	Rollenspiele (<i>C. Aldering & C. Nüsser</i>)	677
5.3.5	Gruppendiskussionen (<i>C. Stöwe & M. Paschen</i>)	684
5.3.6	Fallstudien (<i>M. E. Domsch & D. H. Ladwig</i>)	693
5.3.7	Planspiele (<i>S. Stumpf</i>)	700
5.3.8	Szenarien (<i>W. Scholl</i>)	710
5.3.9	Verhaltensdiagnostik in computerbasierten Planspielen (<i>D. Dörner</i>)	719
5.4	Fremdberichte	727
5.4.1	Referenzen (<i>M. Bellmann</i>)	727
5.4.2	Fremdurteile (<i>M. Scherm</i>)	734
5.5	Indirekte (non-reaktive) Verfahren	742
5.5.1	Dokumentenanalysen (<i>H. Hollmann</i>)	742
5.5.2	Online-Recherchen (<i>C. Roos</i>)	751
5.5.3	Geeignete und absurde indirekte Verfahren (<i>U. P. Kanning</i>)	762
6	Instrumentierung und Organisation der Beschaffung personendiagnostischer Informationen	771
6.1	Validitätsbasis für Eignungs- und Potenzialbeurteilungs- prozeduren (<i>C. Montel</i>)	772
6.2	Prädiktorenauswahl und -kombination (<i>C. Montel</i>)	785
6.3	Sequenzielle Diagnosesysteme (<i>C. Montel</i>)	798
6.4	Assessment-Center (<i>M. Kleinmann</i>)	809
6.5	Kritik an der Assessment-Center-Praxis (<i>W. Sarges</i>)	819

6.6 Einzel-Assessments (<i>W. Sarges</i>)	825
6.7 Probezeit (<i>R. K. Sprenger & C. Arnold</i>)	839
6.8 Job Rotation (<i>I. Jöns</i>)	847
6.9 Personalbeurteilungssysteme (<i>H. Schuler</i>)	853
6.10 360-Grad-Beurteilungen (<i>M. Scherm</i>)	864
6.11 Management-Audits (<i>W. Sarges & F. Westermann</i>)	873
6.12 Nachfolgesysteme (<i>M. Prochaska</i>)	884
6.13 Besetzung oberster Führungspositionen (<i>M. Bellmann</i>)	897
7 Prognostische Beurteilung von Kandidaten-Eignung und -Potenzial	905
7.1 Integration managementdiagnostischer Befunde	906
7.1.1 Empfehlungen zur Eignungsbeurteilung nach der DIN 33430 (<i>K. Westhoff & H. C. Flehmig</i>)	906
7.1.2 Formalisierung der Urteilsbildung (<i>H. Wottawa</i>)	911
7.1.3 Klinische Urteilsbildung (<i>H. Westmeyer</i>)	917
7.2 Rückmeldung der Kandidatenbeurteilung an den Auftraggeber (<i>G. Birkhan</i>)	923
7.3 Rückmeldung der Eignungs-/Potenzialbeurteilung an den Kandidaten (<i>G. Birkhan & O. J. Ringelband</i>)	931
8 Evaluation	941
8.1 Zu Fragen der sozialen Validität eignungsdiagnostischer Vorgehensweisen im Managementbereich (<i>H. Schuler</i>)	942
8.2 Qualitätsbeurteilung managementdiagnostischer Verfahren und Prozesse (<i>M. Kersting & H. Westmeyer</i>)	948
8.3 Messung von Karriereerfolg (<i>A. E. Abele & D. Spurk</i>)	955
8.4 Probleme der Messung von Management-Leistung (<i>T. Staufenbiel</i>)	962
8.5 Managementversagen und Derailment (<i>F. Westermann & G. Birkhan</i>)	969
8.6 Nutzenanalysen für Personalauswahl und -entwicklung (<i>Y. Görlich</i>)	979
8.7 Grundlagen kontrollierter Praxis (<i>F. Petermann</i>)	987

9 Bedeutung der Management-Diagnostik für die Entwicklung von Führungskräften	995
9.1 Training und Entwicklung (<i>N. Schaper</i>)	996
9.2 Mentoring (<i>G. Blickle & A. Wihler</i>)	1004
9.3 Coaching (<i>S. Greif</i>)	1011
10 Ergänzende und kritische Sichtweisen	1019
10.1 Möglichkeiten und Grenzen der Verhaltensänderung aus neurobiologischer Sicht (<i>G. Roth</i>)	1020
10.2 Lust an Leistung – Verhaltensbiologische Aspekte der Mitarbeiterführung (<i>F. von Cube</i>)	1026
10.3 Vorgehens- versus Eigenschaftsbetrachtung – Zum Nutzen tätigkeitspsychologischer Konzepte (<i>W. Hacker</i>)	1031
10.4 Zur mangelnden Rezeption sozialwissenschaftlicher Forschungsbefunde in der Management-Praxis (<i>M. Bellmann</i>)	1039
10.5 Die Manager des Wirtschaftswunders – Erkenntnisse aus zeitgeschichtlichen Recherchen (<i>N. Grunenberg</i>)	1045
10.6 Zur betrieblichen Funktionalität und gesellschaftlichen Vermittelbarkeit von Managervergütungen (<i>K.-W. Hansmann & T. Tressin</i>)	1051
10.7 Managerhaftung – Pflichten, typische Risikobereiche und Haftungsfolgen (<i>G. Krieger</i>)	1057
10.8 Zeitgemäße Kapitalismuskritik (<i>C. Lütge</i>)	1069
10.9 Praktiken der Management-Diagnostik aus der Perspektive postmoderner (focauldianischer) Organisationsforschung – Anmerkungen eines Skeptikers (<i>A. Kompa</i>)	1076
Die Autorinnen und Autoren des Bandes	1085
Personenregister	1097
Sachregister	1130

Vorwort des Herausgebers

Schon die erste Auflage des Bandes „Management-Diagnostik“ stieß auf eine größere Resonanz und Nachfrage, als wir (der Verlag und der Herausgeber) damals erwartet hatten. Dies wiederholte sich bei der zweiten Auflage und setzte sich fort bei der dritten. Die hier vorliegende vierte Auflage ist vollständig überarbeitet und erweitert worden, um den Umfang des inzwischen erreichten Standes der Forschung zu dieser Thematik in der notwendigen Breite und Tiefe darstellen zu können.

Nach wie vor ist dieses Handbuch auch international der einzige Band, in dem die Probleme und Möglichkeiten psychologischer Eignungsdiagnostik für das besondere Anwendungsfeld des Managements umfassend zusammengestellt und diskutiert werden. Es richtet sich an Praktiker der Eignungsdiagnostik im Managementbereich sowie an entsprechend interessierte Forscher, Hochschullehrer und Studenten.

Das umfangreiche Inhaltsgebiet wurde aufgeschlossen durch eine psychologisch-zweckvolle und differenzierte Gliederungskonzeption, wie sie eher für Monografien typisch ist. Um das vorhandene Wissens- und Erfahrungspotenzial zur Management-Diagnostik so weit wie möglich auszuschöpfen, mussten und konnten viele entsprechend kompetente Wissenschaftler und Praktiker als Autoren gewonnen werden. Die vorliegende vierte Auflage enthält 128 Beiträge von 133 Autoren.

Eine solche Anzahl von Beiträgen von so vielen Autoren aus Wissenschaft und Praxis stellte erhöhte Anforderungen an die herausgeberische Arbeit in allen Phasen des Projekts: bei der Planung der Inhalte, der Auswahl und Gewinnung der Autoren, der Vorabstimmung über den jeweiligen Beitrag, der z. T. nötigen Überarbeitung oder Nachjustierung der ersten Entwürfe und schließlich bei der inhaltlichen Verzahnung durch kurze Einfügungen und Verweise aus der Gesamtsicht. Dass dabei trotz aller Bemühungen eine Einheit nicht zu erzielen ist, liegt in der Natur einer solchen Sache. Ebenso sind gewisse Unterschiede in Stil, Art und Tiefe der Behandlung nicht zu umgehen und tragen hoffentlich zur Lebendigkeit der Lektüre bei.

Bekanntlich sind im Managementbereich Frauen nach wie vor extrem unterrepräsentiert. Gerade deshalb wäre es angebracht – wenigstens als sprachliches Korrektiv –, statt nur von Managern, Kandidaten etc. stets auch von Managerinnen, Kandidatinnen etc. zu sprechen. Die Lesbarkeit des Textes würde dadurch allerdings deutlich verschlechtert. Wenn hier deshalb doch wieder fast durchgehend die maskuline Form gewählt wurde, so nicht als Diskriminierung, sondern als Kürzel:

Wir benutzen diese Begriffe als sprachliche Hermaphroditen, wie „die Jugend“ oder „die Laune“, die ihrerseits ja auch nicht rein weiblicher Natur sind.

Herzlichen Dank sagen möchte ich allen Beiträgern und dem Verlag für die hervorragende Kooperation, und unter den Beiträgern ganz besonders: Dr. Matthias Bellmann und Dr. Georg Birkhan für vielfältige und fruchtbare inhaltliche Anregungen sowie Prof. Dr. Jens Asendorpf, Prof. Dr. Falko Rheinberg und Prof. Dr. Hans Westmeyer für einzelne, aber wesentliche kritische Hinweise, verlagsseitig insbesondere Dipl.-Psych. Tanja Ulbricht für ihr fachlich fundiertes und gründliches Lektorieren sowie Peter Schmidt für seine Umsicht und Sorgfalt im Prozess der Herstellung des Bandes zur Drucklegung.

Hamburg, im Januar 2013

Werner Sarges

Kapitel 1

Eignungsdiagnostik im Managementbereich

Inhaltsübersicht

1.1	Eignungsdiagnostische Überlegungen für den Managementbereich	2
1.2	Management-Diagnostik	23
1.3	Geschichte der Management-Diagnostik	33
1.4	Verantwortlichkeiten des HR-Managements für Management-Diagnostik	43
1.5	Juristische Aspekte der Management-Diagnostik	50
1.6	Ethische Aspekte der Management-Diagnostik	63
1.7	Rollen des Management-Diagnostikers	72
1.8	Eignungsdiagnostische Situation aus der Sicht der Diagnostikanden	83
1.9	Strategische Planung des diagnostischen Prozesses	90
