



EIN HOHER IQ MACHT NOCH KEINE KARRIERE

Intelligenz entscheidet über den beruflichen Erfolg. Oder nicht? Die Managementpraxis verlangt heute mehr als das fachliche Superhirn und bringt damit bewährte Qualifizierungskonzepte der Unternehmen ins Wanken.

Von Silvia Hänig

Fakt ist, Unternehmen rekrutieren ihren Führungsnachwuchs anhand bestimmter Kriterien, um einschätzen zu können, ob die jeweiligen Kandidaten den Herausforderungen des realen Managementalltags gewachsen sind. Das tun sie über interne Assessment-Center oder, wird international rekrutiert, über Onlinetests. Streben die Kandidaten eine verantwortungsvolle Position im Linienmanagement an, müssen sie hier fachlich, emotional, sozial und methodisch fit sein.

Ähnliche Kompetenzen erwartet auch der Konzern Knorr-Bremse vom weltweiten Führungsnachwuchs: „Generell testen wir in unseren Assessment-Centern entlang diagnostischer Verfahren die kognitive, mathematische und die verbale Intelligenz eines Bewerbers. Hinzu kommt die kollektive Intelligenz. Wir bewerten, wie gut diese Person mit anderen zusammenarbeiten und in diesem Team auch Leistungen erbringen kann“, beschreibt der Personalleiter des Konzerns Dr. Marc Pastowsky. „Wir haben Onlinetests im Einsatz, um beispielsweise die Verarbeitungsgeschwindigkeit zu testen. Das heißt, zieht der Kandidat unter Zeitdruck die richtigen Schlussfolgerungen?“

In den USA prüfen wir die emotionale Intelligenz anhand von Fragebögen ab. Hier hinein fallen dann die Leadership-Fähigkeiten sowie die Kompetenz, Vertrauen bei anderen aufbauen oder auf andere zugehen zu können“, so Pastowsky weiter.

Führungskräfte brauchen vor allem Persönlichkeit

In Intelligenzen ausgedrückt bedeutet das, Knorr-Bremse testet im Assessment-Center besonders drei Fähigkeiten: die kognitive Intelligenz, die kollektive Intelligenz sowie die emotionale Intelligenz. Letztere scheint dem Personalchef besonders wichtig: „Weil es immer mehr darum geht, mit unterschiedlichen Charakteren umzugehen, bei ihnen anzudocken und zu wissen, wo sie gerade stehen. Das können allerdings die amerikanischen Kollegen besser als wir Deutsche. Wir bezeichnen das als transformationale Führung.“

Im Klartext: Die Art der Führung verändert sich und mit ihr die Fähigkeiten, die man dafür braucht. Prof. Dr. Gunter Dueck, Schriftsteller und ehemaliger Chief Technology Officer bei IBM, ist entschiedener Verfechter einer neuen „professionellen Intelligenz“, die künftige Führungskräfte mitbringen müssen, um in der Praxis überhaupt dauerhaft bestehen zu können. Laut seinen Angaben unterteilt sich diese Intelligenz des Gelingens in mehrere wichtige Einzelintelligenzen, die man beim Bewerber testen müsse. Der richtige Management-Mix, so Dueck, bestehe neben dem IQ und EQ (emotional) auch noch aus dem CQ (creative), dem AQ (attraction), dem VQ (vital) sowie dem MQ (meaning). Damit sei der Entscheider in der Lage, für seine Ziele zu begeistern, besser auf sich aufmerksam zu machen oder auch Veränderungsfreude zu signalisieren. Assessment-Center seien aber darauf überhaupt noch nicht richtig vorbereitet. Sie testeten bisher recht eindimensional vorwiegend den IQ und

den EQ. Das reiche als realitätsbezogene Vorbereitung nicht mehr aus. Prof. Dr. Tim Hagemann, Leiter des Instituts für Arbeits- und Gesundheitspsychologie aus Berlin, ergänzt: „Heute brauchen Führungskräfte vor allem Persönlichkeit, die intern auch so wahrgenommen wird. Zum Beispiel indem sie Verfahrensgerechtigkeit beweisen: Sind die Indikatoren für bestimmte Entscheidungen nachvollziehbar? Das lässt sich auch im Assessment-Center über bestimmte Aufgaben wie die selbstständige Durchführung von Urlaubsplanung prüfen.“

Herkömmliche Assessment-Center-Programme müssen weiterentwickelt werden

Auch Marc Pastowsky sieht die Notwendigkeit, dass herkömmliche Assessment-Center-Programme dringend weiterentwickelt werden müssen: „Wir glauben, dass Intelligenz zwar die Grundvoraussetzung für eine Managementkarriere ist, aber allein noch keine Karriere produziert. Das erkennen wir auch daran, dass junger Führungsnachwuchs als Erstes nach dem Sinn seiner Tätigkeit oder Aufgabenstellung fragt. Also haben wir einen zusätzlichen Testbereich eingeführt, der die Intelligenz der Sinnvermittlung abbildet. Das ist besonders wichtig für die Generation Y oder die Digital Natives. Unternehmen müssen sich fragen, welche zusätzlichen Intelligenzen und Kompetenzen hier noch ‚reingepackt‘ werden müssen.“

Allerdings darf die Euphorie, schlummernde Kompetenzen zu entdecken, nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich hier um reine Ergänzungen handelt. Sie dürfen die Bedeutung der Fachexpertise nicht schmälern: „Exzellente Fachkenntnisse sind auch weiterhin die Grundvoraussetzung, um als Führungskraft überhaupt von den Mitarbeitern akzeptiert zu werden“, schränkt Tim Hagemann ein.

Drei Fragen an Prof. Dr. Gunter Dueck

Welche Art Intelligenz muss man heute mitbringen, um im Job erfolgreich zu sein?

Es geht heute nicht mehr nur um DIE einzelne Intelligenz, wie beispielsweise den IQ, der meist über die Bewerbereignung entscheidet. Die professionelle Persönlichkeit des Arbeitenden besteht vielmehr aus mehreren wichtigen Einzelintelligenzen, wie dem IQ, dem EQ, dem CQ (creative quotient), dem VQ (vital quotient), dem AQ (attraction quotient) sowie dem MQ (meaning quotient). In diesen diversen Intelligenzen kommen zum Verstand und zum Umgang mit dem Menschen noch Erfolgswille, Führungsqualität und Durchsetzungsstärke. Aber auch Marketing und Werbung gehören dazu, um auf sich aufmerksam zu machen. Die Unternehmen arbeiten heute eher mit dem IQ des Menschen und sind noch weit von der Gesamtnutzung entfernt. Auch Personaler kümmern

sich bisher nicht darum. Wenn diese Intelligenzen fehlen, wird das meist an Fehlentscheidungen von großer Tragweite für das Unternehmen deutlich – und zwar schon heute.

Assessment-Centern kam bisher eine zentrale Rolle zu, wenn es um die Bewertung der Intelligenz eines Bewerbers geht. Hat das Ihrer Meinung nach weiterhin Bestand?

Hauptkritik am Inhalt der Assessment-Center ist, dass die Vorgaben für die Bewerber eine reine IQ-Angelegenheit sind. Da heißt es also, der Bewerber soll analytisch denken, methodisch vorgehen und belastbar sein. Hier werden im Vorfeld ausschließlich Kriterien angelegt, die messbar sind. Es wird sich am gut funktionierenden Manager orientiert, dessen Intelligenz leicht zu messen

Wer passt? Assessment-Center sollten bei der Auswahl des richtigen Bewerbers nicht nur den IQ, sondern auch den EQ, CQ, AQ, VQ und MQ berücksichtigen.



Prof. Dr. Gunter Dueck

Schriftsteller und ehemaliger Chief Technology Officer bei IBM

ist. Sozusagen ein universeller Dressurakt. Das geht aber am realen Menschenbild vorbei und muss in dieser Form neu überdacht werden.

Welche Aufgabe muss ein Assessment-Center künftig wahrnehmen?

Es sollte die Bedeutung der unterschiedlichen Intelligenzen in den beruflichen Kontext setzen und entsprechend gewichten können. Künftig sollten innerhalb des Assessment-Centers zwei Wege beschritten werden: zum einen, die Intelligenzen herkömmlicher Tätigkeiten, die stark standardisierbar sind, zu identifizieren. Zum anderen, eine Art ideale Fassung zu integrieren, die genau die Eigenqualifikationen einschließt, die zukünftig in der Arbeitswelt immer mehr gefragt sein werden.

