

Ergebnisse der MWonline-Befragung
zu Personalauswahlverfahren von Führungskräften Herbst 2007

Ergebnisinterpretation

von

**Udo Manshausen
und
Josef Wallau**

Ausgangspunkt der Befragung

Nach wie vor beklagen Entscheider trotz scheinbar ausgereifter Bewerbungsverfahren, dass sie die falschen Führungskräfte eingestellt haben. Dies gilt in besonderer Weise in bezug auf die Persönlichkeit und die soziale Kompetenz des Managers.

Häufig erweisen sich Leitungen als ausgezeichnete Fachinstanzen, dennoch sind sie als Personen in das Sozialgefüge des Unternehmens nur schwer integrierbar. Menschliche Defizite sind aller Erfahrung nach später kaum mehr auszugleichen oder auszuhalten.

Wir sind davon überzeugt, dass *das Fachliche und das Menschliche* stark aufeinander angewiesen sind. Zudem gehören Führung und Charakter untrennbar zusammen. Darum legen wir den Entscheidern nahe, auf die Eigenarten des Bewerbers zu achten.

In Zusammenarbeit mit dem Informationsportal MWonline haben wir im Herbst 2007 eine Befragung durchgeführt, in der 171 Personalentscheider befragt wurden. Von diesen haben 78 den Fragebogen nicht komplett beantwortet. Dies erklärt die Anzahl in der Rubrik ‚keine Angaben‘(k.A.).

Die wesentlichen Ergebnisse und die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen haben wir hier für sie zusammengestellt.

Wir bedanken uns herzlich für die Unterstützung durch Johannes Thönneßen, Geschäftsführer der MWonline GmbH (www.mwonline.de).

Interpretation

1. Es wurde kein eigenes Verfahren benannt, indem explizit auf den Charakter eingegangen wird. Persönlichkeit und Charakter stellen allenfalls einen integralen Bestandteil klassischer Bewerbungsverfahren dar.
2. Bei den geforderten Eigenschaften einer Führungskraft werden diejenigen in den Vordergrund gestellt, die in der Nähe einer charakterlichen Disposition liegen, z.B. Einfühlungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit.
(siehe Frage 5)
3. Bei den Befragten sind die ethische Einstellung sowie der Charakter einer Führungskraft von entscheidender Bedeutung.
(siehe Fragen 6-8)
4. Ein großer Teil der Befragten ist der Ansicht, dass klassische Auswahlverfahren den Charakter nicht ausreichend berücksichtigen. In der Regel wird davon ausgegangen, dass der Charakter erst bei der täglichen Zusammenarbeit sichtbar wird. Von daher wird in den Antworten die Auffassung vertreten, dass besondere Verfahren entwickelt bzw. angewendet werden müssen. Bislang halten die meisten das persönliche Gespräch für die Erhellung von Charaktereigenschaften am geeignetsten.
(siehe Frage 9)
5. Obwohl eine große Anzahl sowohl mit den angewandten Verfahren als auch mit den ausgewählten Führungskräften zufrieden ist, stellt sich für uns die Frage, ob ebenso die Mitarbeiter dieser Führungskräfte mit ihren Vorgesetzten zufrieden sind. Diejenigen, die eingeräumt haben, dass sie mit ihrer Auswahl nicht zufrieden gewesen sind, begründen dies mit Defiziten im menschlichen Verhalten der Führungskraft.
(Fragen 10-12).
6. Die Befragung widmete sich im zweiten Teil der internen Auswahl von Führungskräften. Die von uns herausgestellten Akzente stimmen im Wesentlichen in beiden Teilen überein.

Fazit

Aufgrund der Befragung sehen wir uns in unserer Annahme bestätigt, dass die klassischen Auswahlmethoden einer wichtigen Ergänzung bedürfen, damit der Charakter seiner Bedeutung entsprechend berücksichtigt wird.

Von daher bietet es sich an, unseren Ansatz als abschließenden Baustein eines komplexen Auswahlverfahrens einzusetzen.



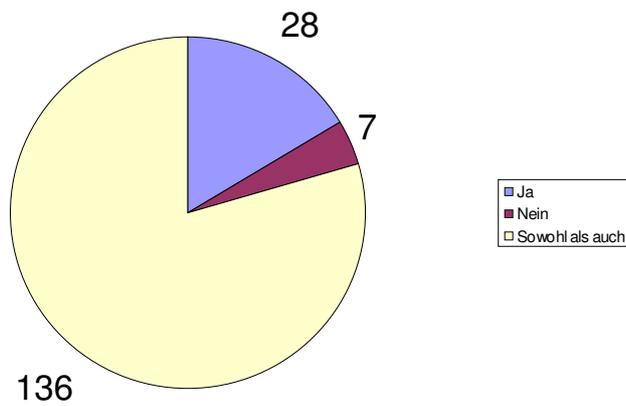
Mit unserem **CAF** – Ansatz (Die Bedeutung des **Charakters** für die **Auswahl** von **Führungskräften**) wird ein neuer Weg aufgezeigt, indem die charakterliche Einschätzung und Beurteilung ausdrücklich in den Mittelpunkt des Bewerbungsverfahrens gestellt werden. Hierzu haben wir einen Gesprächsleitfaden entwickelt.

Weitere Informationen finden Sie unter:

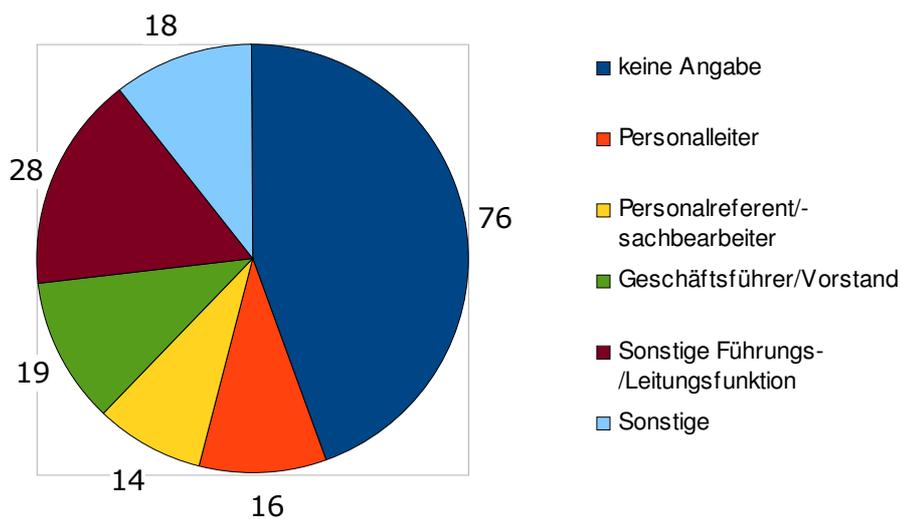
<http://www.manshausen.de/fuehren/fuehrungskraefteauswahl/index.html>

Auswahl externer Kandidaten

1. Besetzen Sie Führungspositionen durch externe Kandidaten? (oder auch mit internen)

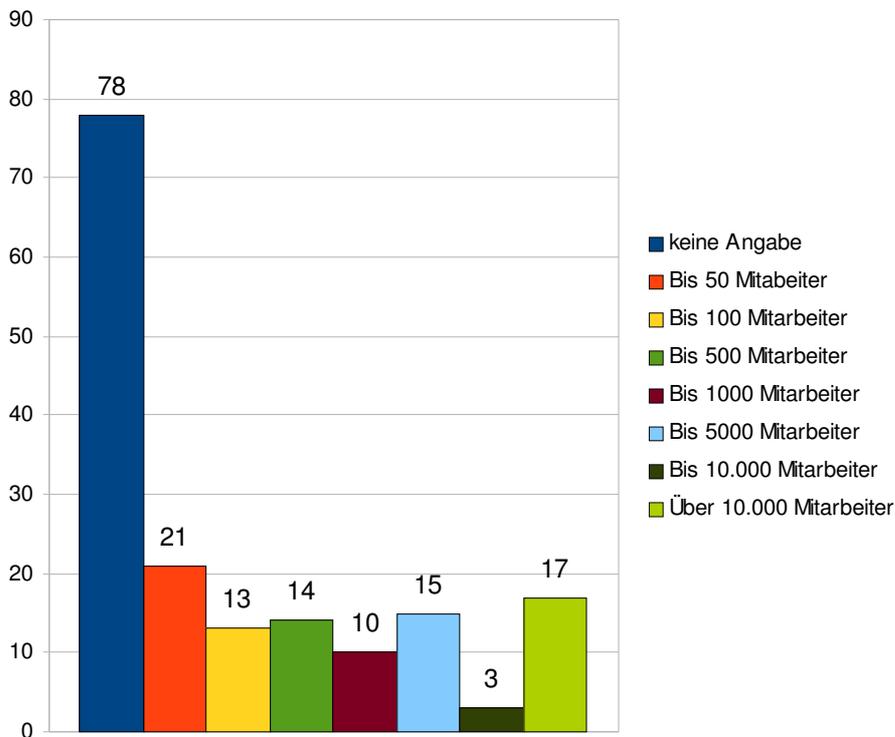


2a. In welcher Funktion haben Sie unsere Fragen beantwortet?



Ergebnisse der MWonline-Befragung
zu Personalauswahlverfahren von Führungskräften Herbst 2007

2b. Wie groß ist Ihr Unternehmen?



2c. In welcher Branche ist ihr Unternehmen tätig?

- | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| Automobilindustrie | Banken |
| Biotechnologie | Drogerie |
| Elektrotechnik | Energieversorger |
| Finanzdienstleistungen | Gesundheit |
| Handel | Handwerk |
| Industrie | IT |
| Kommunikationstechnik | Logistik |
| Marketing | Medien |
| Medizintechnik | Messtechnik, Prozessautomatisierung |
| Metallverarbeitung | Öffentlicher Dienst |
| Personaldienstleistung | Pharma |
| Sozial- und Gesundheitsbereich | Sozialwirtschaft |
| Telekommunikation | Textil |
| Umweltschutz/Umweltvorsorge | Unternehmensberatung |
| Verband | Verlag, Medien |
| Versicherung | Verwaltung |
| Weiterbildung | |

2d. In welcher Funktion haben Sie unsere Fragen beantwortet?

Zentrales Personalmanagement

Trainee

Stabsposition

Psychologin Managementdiagnostik

Personalentwickler

Partner

Manager, International Compensation & Benefits

Management Development

Leiter Personalentwicklung

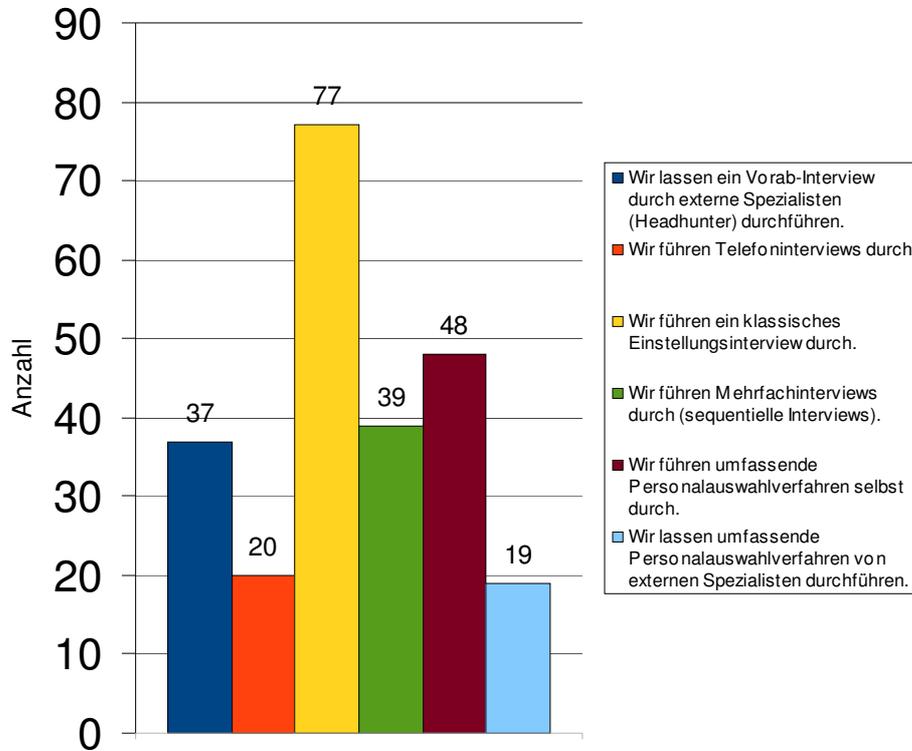
(externer) Berater/in

Coach

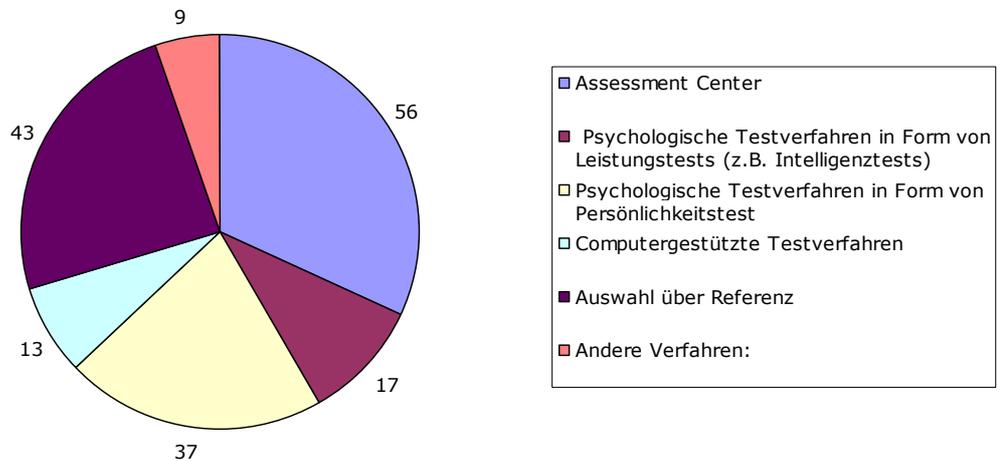
Ergebnisse der MWonline-Befragung
zu Personalauswahlverfahren von Führungskräften Herbst 2007

Die Mehrfachangaben in Frage 3 und 4 haben 93 der Befragten beantwortet.

3. Wie gehen Sie bei der Auswahl externer Kandidaten vor?



4. Welche Personalauswahlverfahren kommen neben dem Interview zum Einsatz?



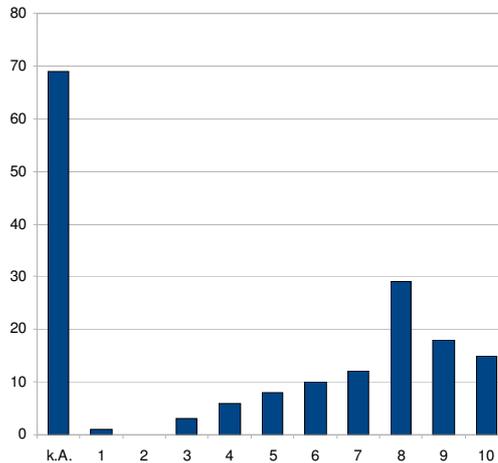
Nennung von anderen Verfahren:

- Wahlgremium, interdisziplinär
- Vorlage von Arbeitsproben, z.B. Projektdokumentationen
- Skype interviews
- Simulationsübungen (Rollenspiele, Fallaufgaben etc.)
- Management-Audit
- Gespräche mit Aufsichtmitgliedern
- Gemeinsame Probeprojekte
- Einzelne face-to-face Interviews
- 'Arbeitsprobe': Teilnahme am Tagesgeschäft
- "Schnuppertage"

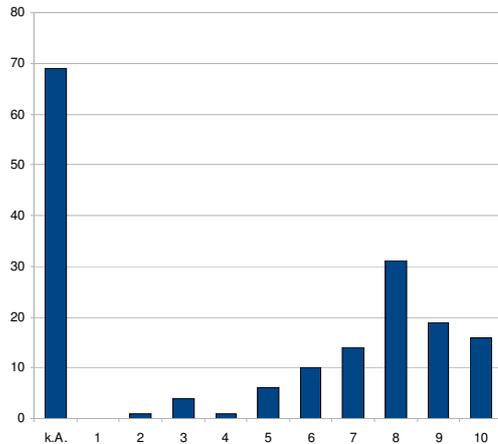
5. Auf welche Eigenschaften legen Sie bei der Besetzung von Führungspositionen besonderen Wert?

Nennungen erfolgten auf einer Skala von 1 bis 10 (1: überhaupt nicht wichtig, 10: besonders wichtig, k.A. = keine Angabe)

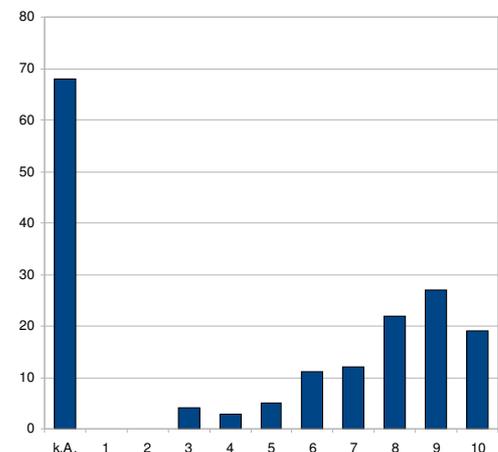
- Fachwissen



- Berufserfahrung

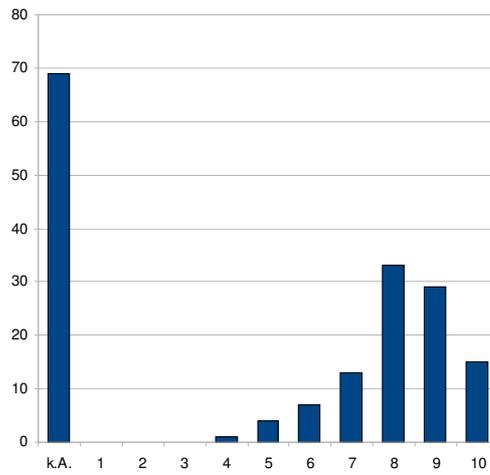


- Führungserfahrung

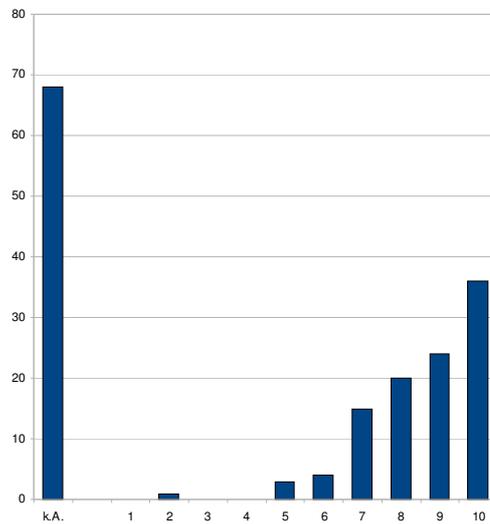


Ergebnisse der MWonline-Befragung
zu Personalauswahlverfahren von Führungskräften Herbst 2007

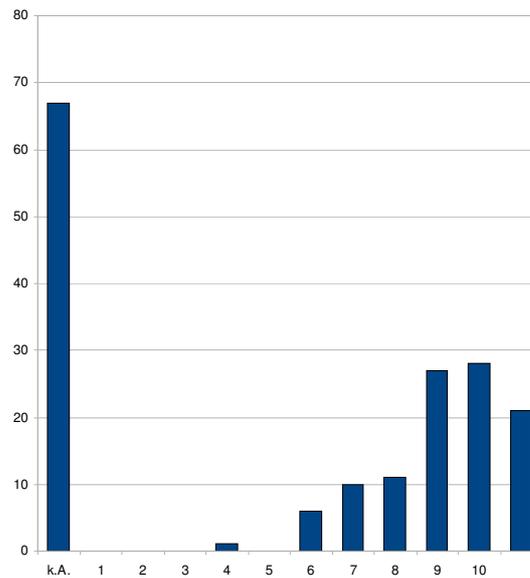
- Durchsetzungsfähigkeit



- Loyalität

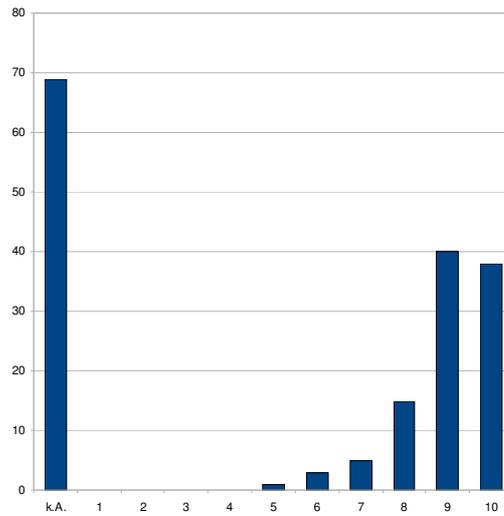


- Einfühlungsvermögen

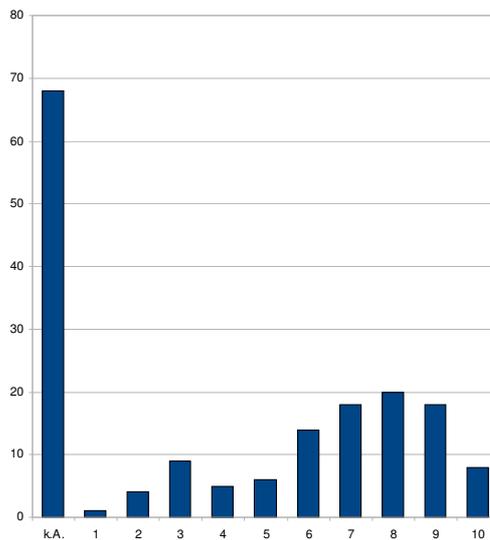


Ergebnisse der MWonline-Befragung zu Personalauswahlverfahren von Führungskräften Herbst 2007

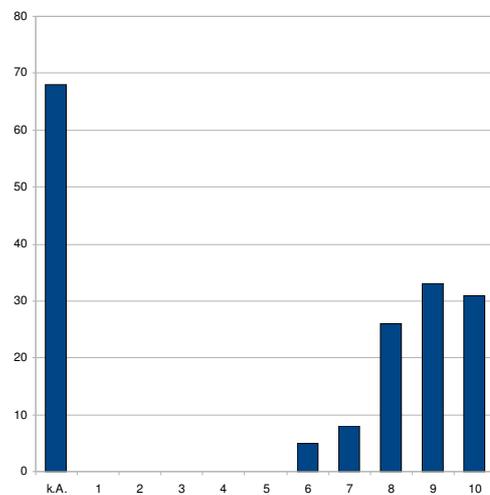
- Kommunikationsfähigkeit



- Interkulturelles Verständnis

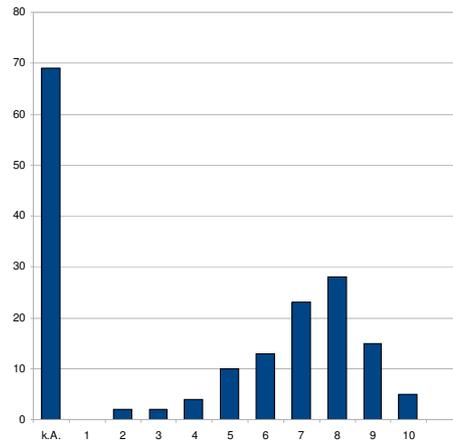


- Entscheidungsstärke

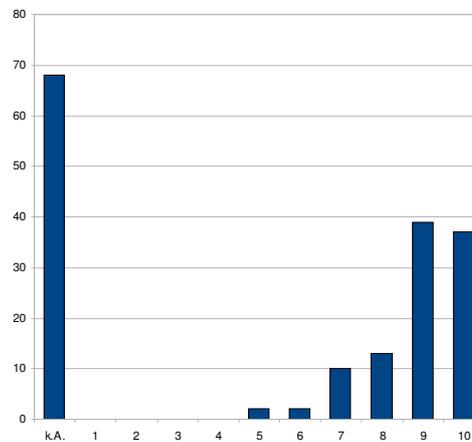


Ergebnisse der MWonline-Befragung
zu Personalauswahlverfahren von Führungskräften Herbst 2007

- Risikobereitschaft



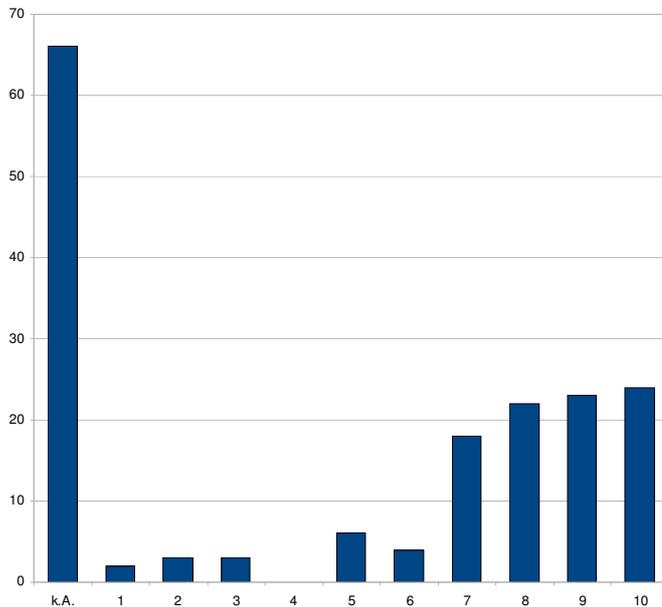
- Unternehmerisches Handeln



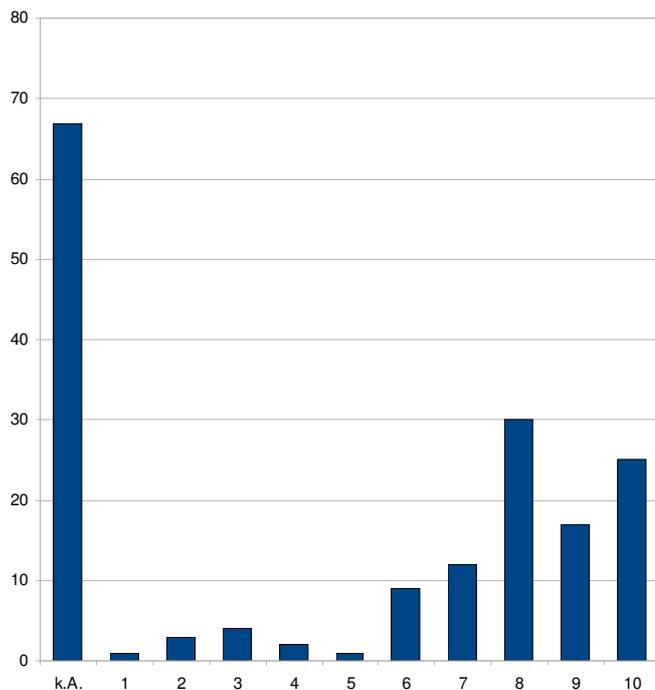
Weitere Eigenschaften wurden genannt:

kundenspezifische Kompetenzen	Wille und Fähigkeit zum Mentoring
Veränderungsbereitschaft	Unternehmerisches Denken
Teamleadership-Management	Teamfähigkeit
Strategisches Denken und Handeln	Soziale Kompetenz, Coachingerfahrungen, Projektmanagement, Teamfähigkeit
Mehrdeutigkeitstoleranz, Konfliktfähigkeit, Fähigkeit zur kritischen Authentizität, Gestaltungswille, intrinsische Motivation	Selbstvertrauen, Auseinandersetzungsfähigkeit, in sich ruhend, Selbstreflexion, Belastbarkeit,
Motivation analytisches Denken, strategisches Denken	Kompatibilität zur bestehenden Führungscrew, fachlich / charakterlich
Interesse an moderner Führung und Weiterentwicklung	innovativ, kreativ, lösungsorientiert
Grundsätzliche Einstellung zum Job und zum Leben ist besonders wichtig	ganzheitlicher Führungsstil, Verständnis für den gesamten Mitarbeiter (WLB)
Fähigkeit Gruppen zu moderieren und zur Delegation, Erfahrung mit Zielvereinbarungen und Budgetierung	Ehrlichkeit, hohe Motivation, Einsatzbereitschaft
Ehrlichkeit	Den gesamten Menschen führen , nicht nur die Arbeitskraft ... - total leadership ...WLB
Belastbarkeit, Engagement für die Bewerbung, Soft Skills (persönliches Auftreten, Persönlichkeit und Ausstrahlung, Flexibilität	Aktive Kooperation, Innovationsfähigkeit, Führungsfähigkeit, Problemlösungskompetenz

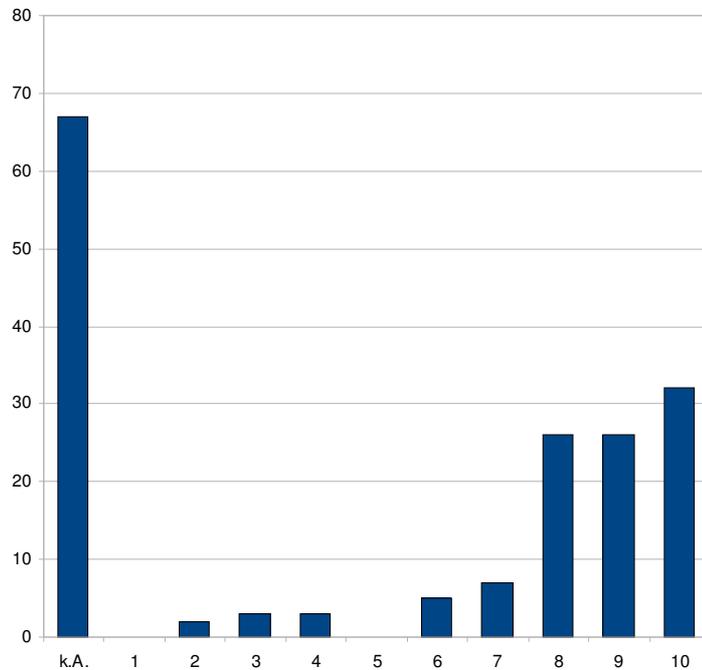
6. Welche Bedeutung hat für Sie die ethische Einstellung einer Führungskraft bei der Stellenbesetzung?
Nennungen erfolgten auf einer Skala von 1 bis 10 (1: überhaupt nicht wichtig, 10: besonders wichtig, k.A. = keine Angabe)



7. Wie intensiv setzen Sie sich mit dem Charakter des Bewerbers auseinander?
Nennungen erfolgten auf einer Skala von 1 bis 10 (1: nicht intensiv, 10: besonders intensiv, k.A. = keine Angabe)

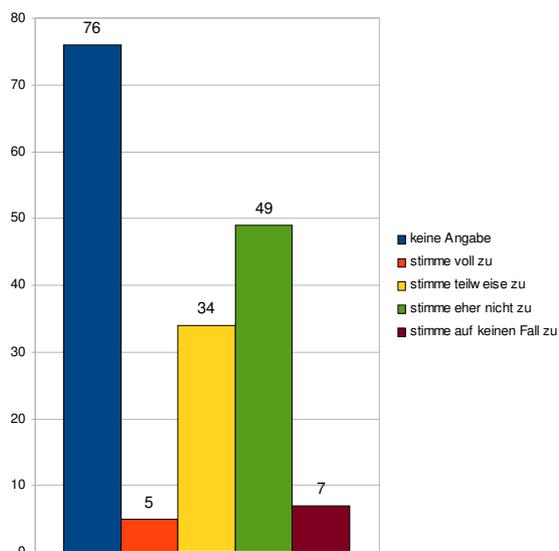


8. Für wie wichtig halten Sie den Charakter, wenn es um die Besetzung der vakanten Führungsposition geht?
Nennungen erfolgten auf einer Skala von 1 bis 10 (1: überhaupt nicht wichtig, 10: besonders wichtig, k.A. = keine Angabe)



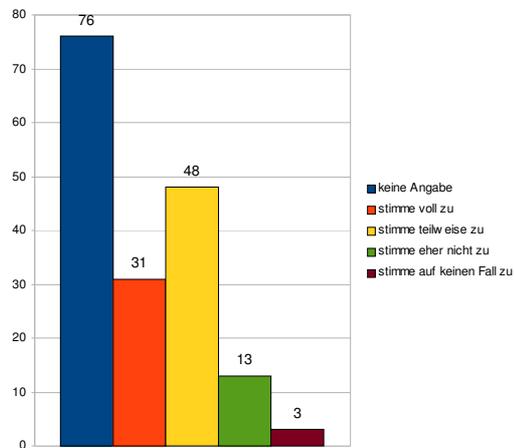
9. Bei einem Skalenwert *in Frage 8* von mehr als vier wurden Zustimmungen zu nachfolgenden Punkten erfragt.

- Der Charakter wird in klassischen Auswahlverfahren ausreichend berücksichtigt.

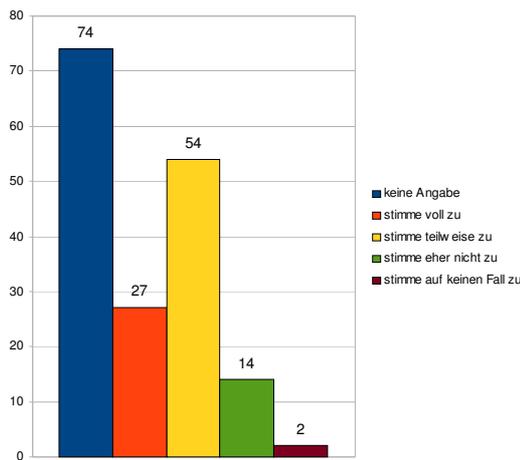


Ergebnisse der MWonline-Befragung zu Personalauswahlverfahren von Führungskräften Herbst 2007

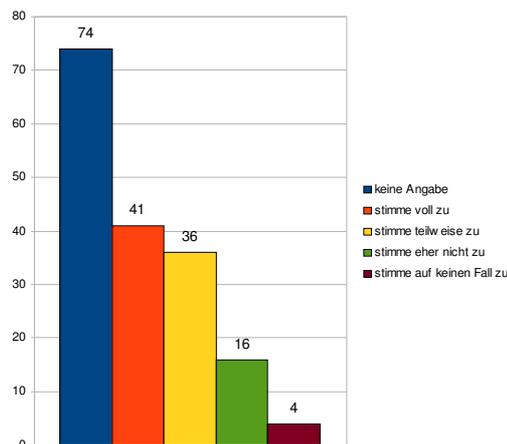
- Um den Charakter in besonderer Weise zu berücksichtigen, sind besondere Verfahren erforderlich.



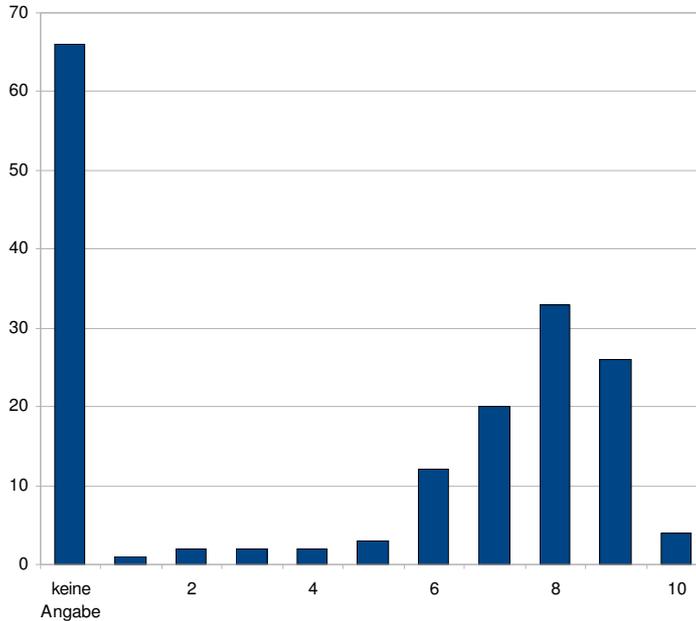
- Den Charakter ergründet man am Besten im persönlichen Gespräch.



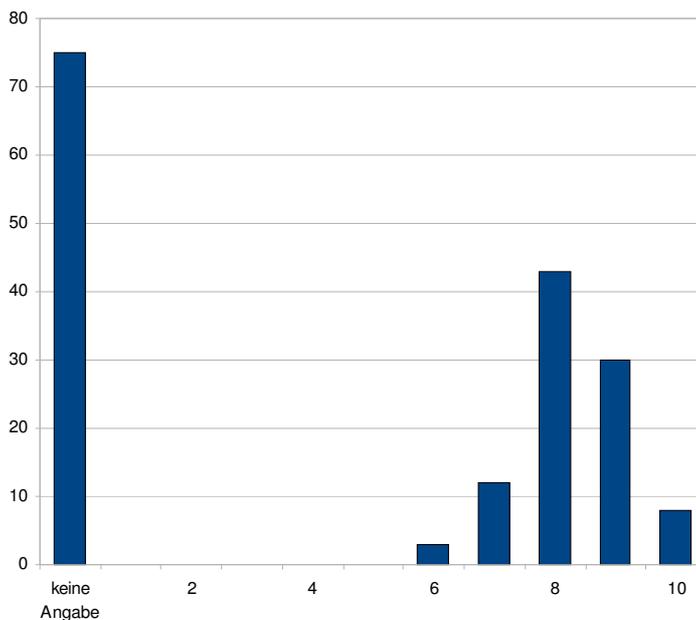
- Den Charakter erkennt man zuerst in der persönlichen Zusammenarbeit.



10. Wie beurteilen Sie im Nachhinein die Qualität der von Ihnen angewandten Verfahren? Nennungen erfolgten auf einer Skala von 1 bis 10 (1: überhaupt nicht zufrieden, 10: sehr zufrieden, k.A. = keine Angabe)



11. Wie zufrieden sind Sie mit den von Ihnen ausgewählten Kandidaten? Nennungen erfolgten auf einer Skala von 1 bis 10 (1: überhaupt nicht zufrieden, 10: sehr zufrieden, k.A. = keine Angabe)



12. Wenn Sie mit der Qualität der Bewerber weniger zufrieden waren (Skalenwert bei der Frage 12 weniger als 5), worauf führen Sie das zurück?

