

# **HAMBURGER FORSCHUNGSBERICHTE**

AUS DEM ARBEITSBEREICH

## **SOZIALPSYCHOLOGIE**

**-HAFoS-**



**Zur Entwicklung unternehmensspezifischer  
Anforderungsprofile mit der Repertory-Grip-Technik:  
Ergebnisse einer empirischen Studie.**

**C. Porschke  
HAFoS 1999 NR. 23**

**Psychologisches Institut I der Universität Hamburg  
Von-Melle-Park 5, 20146 Hamburg**

**Zur Entwicklung  
unternehmensspezifischer Anforderungsprofile  
mit der Repertory Grid Technik:  
Ergebnisse einer empirischen Studie**

**Porschke, C.**

Die in einem deutschen Druck- und Verlagshaus durchgeführte empirische Erhebung diente der Auseinandersetzung mit der Problematik der Entwicklung von Anforderungsdimensionen für das Assessment-Center sowie mit der Schwierigkeit, eignungsdiagnostische Verfahren zu konstruieren.

Kernstück der Studie bilden in einer annähernden Totalerhebung 20 Interviews mit den Personalentscheidungsträgern des Unternehmens nach dem Repertory Grid Verfahren (Kelly, 1955). Auf diese Weise wurden unternehmensspezifische Anforderungskriterien ermittelt, die durch eine Rangreihung der gewonnenen Eigenschafts- und Verhaltensbeschreibungen pro Dimension die Grundlage bilden für die gezielte Ergänzung des Assessment-Centers durch andere eignungsdiagnostische Verfahren.

Die Untersuchung läßt den Schluß zu, daß der Einsatz von Repertory Grid Interviews eine Bereicherung des eignungsdiagnostischen Prozesses darstellt, sowohl für die unternehmensspezifische Formulierung von Anforderungskriterien als auch für die entsprechende Konstruktion eines spezifisch zugeschnittenen Diagnosesystems.

## **I. Einleitung**

Seit Jahren schon ist das Assessment-Center-Verfahren das am weitesten verbreitete und akzeptierteste Verfahren zur Auswahl von Führungskräften und Trainees (Sarges, 1996). Wie alle anderen Auswahlverfahren auch setzt das Assessment-Center-Verfahren zur Generierung von Beobachtungskategorien eine detaillierte Anforderungsanalyse voraus. Für diese Analyse gibt es eine Reihe von Verfahren, die jedoch alle ihre jeweiligen Stärken und Schwächen aufweisen (vgl. Lattmann, S. 172). Besonders problematisch bei der Auswahl von Führungskräften ist in diesem Zusammenhang die Orientierung an einem real existierenden oder auch vorgestellten Ideal, dessen Eigenschafts- und Fähigkeitsprofil dem Auswahlprozeß zugrunde gelegt wird. Allzu schnell entstehen hier realitätsferne Wunschlisten oder eine Replikation des Vorgefundenen.

Die Analyse von Anforderungen für (zukünftige) Führungskräfte muß zu konkreten und unternehmensspezifischen Beobachtungskategorien führen. Da als Beurteiler im Auswahlverfahren insbesondere höhere Führungskräfte eingesetzt werden, sollten auch deren subjektive Ansichten über erfolgreiche Führung neben objektivierbaren Kriterien schon bei der Formulierung der Anforderungen berücksichtigt werden. Gleichzeitig ist eine Ausrichtung an möglichen zukünftigen Entwicklungen zu fordern.

Aus meiner Sicht gibt es bisher kein Verfahren, das im Hinblick auf die genannten Aspekte zufriedenstellende Lösungen für die unternehmensspezifische Anforderungsanalyse für das Assessment-Center-Verfahren bietet. Die vorliegende Untersuchung stellt einen Ansatz zur effektiven Bearbeitung der geschilderten Problematik dar: Mit Hilfe von Repertory Grid Interviews mit Führungskräften wurde in einem deutschen Druck- und Verlagshaus eine Basis für die Auswahl von Trainees im Assessment-Center geschaffen, bei der

- Anforderungen unternehmensspezifisch formuliert wurden,
- auf generelle sowie zeit- und situationsunspezifische Führungseigenschaften verzichtet wurde und
- eine Beteiligung der Rater im Assessment-Center schon bei der Formulierung der Anforderungen stattfand.

Ein besonderer Schwerpunkt wurde dabei auf die Berücksichtigung der impliziten Eignungstheorien der Beteiligten gelegt: Subjektivität sollte nicht aus der Formulierung von Anforderungen eliminiert werden, sondern sie sollte explizit berücksichtigt werden, um der Tatsache gerecht zu werden, daß auch eignungsdiagnostische Wirklichkeit das Produkt subjektiver Wahrnehmungen und Interpretationen ist (Neubauer, 1990).

Im Rahmen dieser Untersuchung soll der relativ enge Bereich des Assessment-Centers als Auswahlverfahren verlassen werden und es sollen Wege aufgezeigt werden, wie auf der Basis eines spezifisch für ein Unternehmen

erstellten Anforderungsprofils differenzierte Diagnosesysteme entwickelt werden können. Die in diesen Diagnosesystemen enthaltenen Verfahren sollten sich an den spezifischen Anforderungsdimensionen orientieren.

## II. Methode:

In dem beteiligten Unternehmen werden Trainees mit Hilfe eines Assessment-Centers ausgewählt. Zur Verbesserung der zugrundegelegten Anforderungsdimensionen wurde eine dreischrittige Untersuchung durchgeführt: Nach einer Erkundung des Unternehmenskontextes wurde in Repertory Grid Interviews mit Führungskräften erhoben, anhand welcher Konstrukte diese Entscheidungsträger Führung beschreiben und wie sie diese Konstrukte im Führungskontext bewerten. Die Interviewergebnisse wurden durch eine Fragebogenerhebung unter denselben Führungskräften in eine Rangordnung bezüglich ihrer Bedeutung für eine erfolgreiche Führungskraft gebracht.

### 1. Erkundung des Feldes:

Zur Klärung der Situation im Unternehmen wurden Gespräche mit Experten geführt und vorhandene Unterlagen (v.a. Anforderungsprofile und Trainee-Feedback-Bögen) analysiert.

Hierbei wurden Informationen über das derzeitige Anforderungsprofil und Auswahlverfahren sowie die damit verbundenen Probleme gewonnen. Zu nennen sind hier insbesondere Diskrepanzen zwischen schriftlich fixierten Inhalten und im Alltag praktizierten Handlungsweisen.

### 2. Durchführung der Repertory Grid Interviews

#### 2.1 Allgemeines zum Verfahren

Das eigentlich zur Erhebung persönlicher Konstrukte v.a. im klinischen Bereich eingesetzte Repertory Grid Verfahren wurde in der vorliegenden Untersuchung in spezifischer Weise genutzt, um einen Zugang zu subjektiven Auswahlkriterien zu bekommen.

Interviewpartner waren in einer annähernden Totalerhebung 20 der 21 Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene des Unternehmens, die formal maßgeblich über die Auswahl und den weiteren Aufstieg von Nachwuchsführungskräften entscheiden. Auf diese Weise konnte sichergestellt werden, daß alle Experten sowohl bei der Konstruktion der Anforderungsdimensionen als auch bei der Beurteilung im Assessment-Center-Verfahren beteiligt waren, so daß Interpretations- und Verständnisprobleme bei der Anwendung der Anforderungsbeschreibungen reduziert wurden.

#### *Grobe Skizze des Vorgehens*

Repertory Grid-Interviews werden mittlerweile in vielen unterschiedlichen Variationen eingesetzt. Hier soll kurz das klassische Vorgehen nach Kelly (1955) erläutert werden, bevor die spezifischen Modifikationen für diese Untersuchung vorgestellt werden.

In einem Repertory Grid Interview werden dem Probanden Elemente (Gegenstände, Personen, Situationen o.ä.) des betreffenden Themenbereichs in Dreiergruppen vorgelegt mit der Aufforderung, Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen ihnen zu benennen. Der Befragte gibt hierbei Auskunft darüber, mit welchen Konstrukten er den Themenbereich erfaßt und Entwicklungen antizipiert. Im Anschluß wird der Proband gebeten, jedes Konstrukt auf jedes Element zu beziehen, d.h. für jedes Element eine Bewertung vorzunehmen, inwieweit das Konstrukt auf das Element zutrifft oder nicht.

#### *Thema, Elemente und Konstrukte*

Die Erhebung eines Grids besteht nach Festlegung des Untersuchungsthemas prinzipiell aus drei Schritten: der Erhebung der Elemente, der Gewinnung der Konstrukte und der Bewertung der Elemente hinsichtlich der Konstrukte.

**Thema** der Untersuchung war die Frage nach den konkreten Eigenschaften oder Verhaltensweisen, die kennzeichnend für erfolgreiche Führung in dem betreffenden Unternehmen sind und sein werden.

Zur Bestimmung der **Elemente** des Grid Verfahrens gibt es unterschiedliche Herangehensweisen (vgl. Scheer,

1993). Allgemein gilt, daß die Elemente (Gegenstände, Personen, Situationen o.ä.) möglichst repräsentativ und in sich einigermaßen homogen sein sollten. Sie können vom Untersucher vorgegeben oder vom Befragten frei oder innerhalb bestimmter Vorgaben gewählt werden. Vom Befragten selbst gewählte Elemente sind für ihn i.d.R. bedeutsamer als vorgegebene, welche wiederum den Vorteil haben, daß sie evtl. allgemein gültige Aussagen erlauben und zur Vergleichbarkeit der Grids beitragen.

In der vorliegenden Untersuchung ging es um die Charakterisierung erfolgreichen Führungsverhaltens, so daß es sich anbot, als Elemente Führungskräfte des Unternehmens auszuwählen. Hierbei bestimmte Personen konkret vorzugeben, verbot sich aus verschiedenen Gründen der Sensibilität der erhobenen Daten sowie der Tendenzen der sozialen Erwünschtheit. Die Möglichkeit, konkrete Rollenbeschreibungen zur Generierung der Elemente vorzugeben, hatte sich in Vorversuchen als unbrauchbar erwiesen, da es in diesem Kontext zu geringe Variationsmöglichkeiten der Beschreibungen gab. Es erschien schließlich am sinnvollsten, die Interviewpartner die Elemente nach einer groben Rollenbeschreibung selbst auswählen zu lassen. Dies geschah zwar um den Preis einer eventuellen direkten Vergleichbarkeit der erhobenen Grids, erhöhte jedoch die Wahrscheinlichkeit stark, daß die Interviewten Personen auswählten, die für ihr Verständnis von Führung bedeutend waren, und über die sie qualifiziert Auskunft geben konnten und wollten.

Somit wurde zur Generierung der Elemente jeder Interviewpartner im Vorwege gebeten, sich auf drei ihm bekannte Führungskräfte des Unternehmens zu besinnen, deren Leistung er als außerordentlich gut beurteilt, sowie auf drei weitere, von denen er auch in Zukunft am wenigsten Erfolg erwartet.

Die Namen dieser Personen blieben während der gesamten Untersuchung geheim.

Die Entscheidung, wer die **Dreiergruppen** von Stelleninhabern zusammenstellen sollte und wie dies geschehen sollte, wurde nach Abwägung der in der Literatur berichteten Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Vorgehensweisen getroffen. Generell ist hier festzuhalten, daß eine Zufallsauswahl nur sinnvoll ist bei einer repräsentativen Auswahl gleichrangiger Objekte. Diese Form der Triadenzusammenstellung kam folglich nicht in Betracht. Statt dessen wurden die Triaden systematisch für alle Interviews gleich zusammengestellt. Ziel war es, alle Elemente zu berücksichtigen und gerade auch Vergleiche zwischen den jeweils drei guten bzw. den drei schlechten Führungskräften enthalten sein. In den Probeläufen hatte sich gezeigt, daß die Testpersonen schon so mit dem Erfassen der ungewohnten Untersuchungsmethode beschäftigt waren, daß es für sie eine Erleichterung war, die zu vergleichenden Elemente vorgelegt zu bekommen. Um zu vermeiden, daß Konstrukte nur deswegen nicht erwähnt wurden, weil sie zu keiner Triade paßten, bekamen die Interviewpartner nach Erledigung aller vorgesehenen Triaden die Möglichkeit, weitere Gruppierungen zu bearbeiten, die sie für wichtig erachteten. In der Durchführung stellte es sich darüber hinaus als wichtig heraus, für jede Triade prinzipiell auch mehrere Konstrukte zuzulassen, die dann jeweils gesondert geratet wurden.

Für die Erhebung der persönlichen **Konstrukte** der Befragten sieht Kellys ursprüngliche Vorgehensweise den Vergleich dreier Elemente in der folgenden Weise vor: Der Befragte soll angeben, welche zwei der drei Elemente eine Gemeinsamkeit haben. Diese gemeinsame Eigenschaft oder Verhaltensweise soll er benennen (Konstrukt) und gleichzeitig festlegen, inwiefern sich diese beiden Elemente von dem dritten Element unterscheiden (Kontrast). Dieses Vorgehen nannte Kelly die Triadenmethode.

Die Triadenmethode ist eine von mehreren Möglichkeiten, Konstrukte zu erheben. Sie entspricht Kellys Theorie zwar am besten, kann in bestimmten Untersuchungsdesigns jedoch eine Überforderung der Befragten darstellen. In einem solchen Fall kann auf die Dyadenmethode zurückgegriffen werden, in der nur jeweils zwei Elemente miteinander verglichen werden. Dem Vorteil der Komplexitätsreduktion steht jedoch der Nachteil gegenüber, daß auf diese Weise u.U. keine dichotomen Konstrukte im Sinne von Kelly erhoben werden. Dieser Fall kann dann eintreten, wenn die beiden zu vergleichenden Elemente als ähnlich bezeichnet werden und somit dem Kontrapol kein Element zugeordnet wird. Er wird dann nicht mit Leben gefüllt. In der vorliegenden Untersuchung konnte den Befragten durchaus ein Triadenvergleich zugemutet werden.

Für weitere Varianten der Konstrukterhebung sei auf Scheer (1993) verwiesen.

Ähnlich wie bei den Elementen besteht auch bei der Konstrukterhebung die Möglichkeit, die Konstrukte ganz oder teilweise vorzugeben. Voraussetzung für die Arbeit mit vorgegebenen Konstrukten ist jedoch eine annähernde Übereinstimmung dessen, was der Untersucher und der Befragte unter den Konstrukten verstehen. Dieses Vorgehen trägt zu einer größeren Vergleichbarkeit mehrerer Grids bei, widerspricht aber dem grundlegenden Gedanken der Erhebung *persönlicher* Konstrukte.

Bei der Erhebung der Konstrukte ist vom Untersucher darauf zu achten, daß allzu unspezifische Konstrukte, wie zum Beispiel die Haarfarbe oder die Schuhgröße vermieden werden, ohne daß der Befragte vom Untersucher in seiner Konstrukterhebung gestört oder beeinflusst wird. Ein Konstrukt, das dem Befragten zunächst unspezifisch erscheint (z.B. das Geschlecht), kann dennoch sehr informativ sein (nämlich, wenn dieses Unterscheidungsmerkmal für das Verhalten des Befragten offenbar große Relevanz hat). Hier ist also vorsichtiges

Nachfragen angebracht.

Im dritten Schritt der Erhebung **beurteilt** der Befragte jedes Element auf den erhobenen Konstrukten.

Hier galt es festzulegen, ob lediglich dichotome Antwortformate im Sinne von "das Konstrukt trifft zu bzw. nicht zu" verwendet werden sollten oder ob eine Rangordnung oder ein Rating erstellt werden sollte. Nominale Skalierungen führen leicht zu schiefen Verteilungen und vernachlässigen indifferente Urteile sowie den Fall, daß ein Konstrukt gar nicht auf ein Element anzuwenden ist. Rangordnungen vermeiden zwar schiefe Verteilungen, rufen jedoch u.U. künstliche Entzerrungen von Elementen hervor, wenn zwei Elemente nicht den gleichen Rang haben können. In der Praxis wird an dieser Stelle am häufigsten das Ratingverfahren eingesetzt. Hierbei stuft der Interviewpartner jedes Element auf jedem Konstrukt auf einer mehrstufigen Skala ein. Dieses Vorgehen ist den meisten Probanden aus dem Alltag vertraut, zumal, wenn der positive Pol des Konstrukts den höchsten Wert erhält. Riemann (1991, S. 22) berichtet, daß sich v.a. Antwortskalen mit fünf und sieben Antwortmöglichkeiten bewährt haben.

In dieser Arbeit wurden Ratings mit fünf Abstufungen von eins bis fünf verwendet. Sie wurden dem Gesprächspartner während der Ratings durch ein plastisches Modell veranschaulicht, um sicherzustellen, daß einheitlich die höchste Ausprägung den höchsten Wert (fünf) erhält. Die Ratings wurden erst nach Abschluß der Konstrukterhebung nacheinander für jedes Konstrukt erfragt. Dabei wurde darauf geachtet, daß die Elementkarten nicht in der Reihenfolge von der schlechtesten zur besten Führungsperson standen, sondern daß sie so ungeordnet stehenblieben, wie sie nach der Erhebung des letzten Konstrukts angeordnet waren. Die Probelaufe hatten nämlich gezeigt, daß die Interviewpartner die Karten für das Rating in der Regel einfach nacheinander durchgehen. Eine Anordnung in der Reihenfolge der Güte der Führungsqualitäten würde das Rating u.U. beeinflussen.

## 2.2 Der konkrete Ablauf der Interviews

Nach einer schriftlichen Bekanntmachung des Vorhabens beim Betriebsrat und allen Beteiligten wurden die Interviewpartner gebeten, schon im Vorwege die Namen von drei ihnen bekannten Führungs- oder Führungsnachwuchskräften zu notieren, deren Leistungen aus ihrer Sicht besonders gut sind, sowie von drei anderen, von denen sie sich auch in Zukunft am wenigsten Erfolg erwarteten. Es wurde ausdrücklich betont, daß diese Namen in der Interviewsituation geheim bleiben würden.

Die Anzahl der erfragten Stelleninhaber wurde auf insgesamt sechs beschränkt, da Pretests mit Mitarbeitern und Studenten (letztere unter einer vergleichbaren Fragestellung) gezeigt hatten, daß eine größere Anzahl von Stelleninhabern zu einer Überforderung führte. Diese Überforderung äußerte sich z.B. darin, daß die Auskunftspersonen sich zunächst schwer taten, genügend gute und schlechtere Personen festzuhalten. Später wurden immer wieder Schwierigkeiten bei der vergleichenden Betrachtung der Stelleninhaber deutlich, die sich bei insgesamt sechs Vergleichspersonen nicht in diesem Ausmaß zeigten. Mit zunehmender Stelleninhaberzahl zeigte sich bei den Interviewten auch Unwille der Methode gegenüber.

Die Geheimhaltung der Namen wurde im Interview folgendermaßen gewährleistet: In der Mitte gefaltete Karten wurden so aufgestellt, daß die Interviewpartner nur die mit dem Namen versehene Seite sehen konnten und die Interviewerin nur die Seite mit einer vorher schon aufgeschriebenen Ziffer von 1 bis 6 sah. Die Namen der Stelleninhaber schrieben die Auskunftspersonen selbst auf die Karten. Dabei erhielten sie die Anweisung, den Namen der in ihrer Arbeitsleistung effektivsten Person auf die Karte mit der Nummer eins zu schreiben, den der zweiteffektivsten auf die zweite Karte usw.

Während der Pretests war aufgefallen, daß es im Zusammenhang mit dem Glauben der Interviewpartner an die Vertraulichkeit der Informationen von Vorteil war, wenn die Interviewerin die Karten nach deren Beschriftung nur noch möglichst selten anfaßte. Günstiger war es, die Gesprächspartner jeweils aufzufordern, die zu vergleichenden Karten etwas zu sich heranzurücken, so daß eine optische Trennung von den übrigen Karten für die Dauer des Dreiervergleichs bestand.

Im Interview wurde den Befragten folgende Aufgabe gestellt: Es wurden ihnen ausgewählte Triaden der 6 Führungskräfte vorgegeben mit der Bitte:

"Schildern Sie mir bitte, in welcher Hinsicht zwei der drei Stelleninhaber einander ähnlich sind und sich von dem dritten Stelleninhaber darin unterscheiden, wie sie ihre Stelle ausfüllen" (Saville & Holdsworth Deutschland

GmbH, 1994, S. 3). Der Ablauf der Interviews richtete sich nach einer einheitlichen Checkliste. Bei den Antworten der Führungskräfte wurde sorgfältig darauf geachtet, die Konstrukte, anhand derer Ähnlichkeiten und Unterschiede festgemacht wurden, möglichst genau zu erfassen, ohne die Aussagen des Befragten zu beeinflussen.

Den Abschluß der Interviews bildete das Rating für jeden der sechs Stelleninhaber hinsichtlich dessen Leistung in Bezug auf das Konstrukt.

Die Dauer der Interviews betrug zwischen 45 und 100 Minuten.

## 2.3 Auswertung

Die Zielsetzung, durch die Erhebung impliziter und expliziter Eignungstheorien von Führungskräften eines Unternehmens eine Grundlage für die Auswahl in Assessment-Centern zu schaffen, erfordert eine Analyse der Grid-Interviews auf zwei Ebenen:

Einerseits müssen die einzelnen Interviews ausgewertet werden und andererseits gilt es, die Ergebnisse aller Grids gemeinsam zu betrachten, um eine Aussage für das Unternehmen als Einheit treffen zu können.

### *Auswertung der Einzel-Grids*

Die Auswertung von Grid-Interviews kann sowohl durch Handverfahren der Sortierung und Gruppierung als auch durch mathematische Verfahren (Hauptkomponentenanalysen, Biplot-Diagramme und duale hierarchische Clusteranalysen) erfolgen (vgl. Raeithel, 1993).

Gemeinsam ist allen genannten Verfahren die Unsicherheit bei der Interpretation der Ergebnisse. Dieses Problem wohnt jedoch dem eigentlichen Anliegen, nämlich der Erhebung persönlicher Konstrukte inne, da diese nicht objektiv erfaßbar oder interindividuell nachvollziehbar sind bzw. sein müssen.

Raeithel (1993) macht die Entscheidung, welches Verfahren zur Auswertung eines Grids herangezogen werden sollte, u.a. davon abhängig, welche weitere Verwendung der Ergebnisse angestrebt wird. Dabei stellt er in den Mittelpunkt, daß für viele Zwecke die kooperative Arbeit an den erhobenen Daten sinnvoll ist, um zu einer auch und gerade für die Betroffenen richtigen Gesamtaussage zu kommen. Diese kommunikative Funktion von Grids hatte schon Kelly thematisiert, und sie stellt eine große Chance dieses Verfahrens dar. Die enge Zusammenarbeit zwischen Untersucher und Befragtem ermöglicht sach- und personennahe Diagnosen und ggf. auch Lösungen, wie sie kaum eine andere Methode bieten kann.

Diese Chance sollte in der vorliegenden Untersuchung ergriffen werden: Um eine Grundlage für ein unternehmensspezifisches Anforderungsprofil zu schaffen, erschien es sinnvoll, die Interviews in einem interaktiven Rückkoppelungsprozeß per Hand auszuwerten. Mit Hilfe verschiedener Beteiligter (alle konnten aus forschungökonomischen Gründen nicht berücksichtigt werden) wurden die Konstruktbeschreibungen jedes einzelnen Interviews sortiert. Danach wurde eine Klärung fragwürdiger Zuordnungen mit Hilfe der für jedes Interview erstellten Grafiken (Bertin-Display und ESA-Plot) sowie dem abgegebenen Rating versucht.

Dieses Vorgehen sollte eine größtmögliche Offenheit für das Besondere jedes einzelnen Interviews gewährleisten und sicherstellen, daß den Daten auf dem Niveau begegnet wird, auf dem sie auch gewonnen wurden. Aus dem erstgenannten Grund wurde auch darauf verzichtet, die Konstrukte schon vorhandenen Katalogen, wie etwa dem von Jeserich (1981) zuzuordnen.

Parallel zu diesem Prozeß hat ein psychologisch geschulter externer Beobachter die gleiche Analyse durchgeführt. Gemeinsam wurden dann die unterschiedlichen Lösungen verglichen, mit dem Ziel, Themen aufzuspüren, die in der einen Version auftraten und in der anderen fehlten. Diese Themen wurden diskutiert, um herauszufinden, ob sie tatsächlich separate Konstrukte darstellen. Wurde dies bejaht, so wurden sie in die Übersicht mit aufgenommen. Es ging hier ausdrücklich nicht um die "wahre" Darstellung der Konstruktwelt des Befragten, sondern um die möglichst umfassende Zusammenstellung der Konstrukte, mit deren Hilfe er Führung wahrnimmt und bewertet. Hilfreich wäre an dieser Stelle ein Austausch mit jeder interviewten Person gewesen, was jedoch die zeitlichen Möglichkeiten aller Beteiligten überfordert hätte.

Auf die so beschriebene Weise entstanden 20 Übersichten über die thematisch geordneten Konstruktbeschreibungen der einzelnen Interviews.

### *Gruppenauswertung der Grid-Interviews*

Will man die Ergebnisse vieler Griderhebungen gemeinsam auswerten, so stellt sich alsbald die Frage, inwiefern ein solches Vorgehen im Zusammenhang mit persönlichen Konstrukten noch sinnvoll ist. Konkreter betrachtet

ist die Frage zu beantworten, inwiefern persönliche Konstrukte an die Person und an das jeweilige Konstruktsystem gebunden sind.

Während es im klassischen therapeutischen Kontext des ursprünglichen Role Repertory Grid v.a. um Erkenntnisse über das interviewte Individuum ging, strebt eine Gruppenauswertung von Grids nach einer interindividuellen Erkundung der Elemente, d.h. des Gegenstandes. Heinsen (1997) kommt zu dem Schluß, daß bei der Verlagerung des Betrachtungsschwerpunktes von dem Individuum zu den Elementen eine Zusammenfassung mehrerer Grid-Interviews nach wie vor zulässig ist im Rahmen der Theorie persönlicher Konstrukte.

Verschiedene Verfahren zur Gruppenauswertung von Repertory Grids, wie "das große Grid" nach Kelly, ein clusteranalytisches Vorgehen und Shaws Methode des "Konsensgrids" waren für die vorliegende Untersuchung nicht anwendbar, da die Voraussetzung von gleichen oder zumindest doch vergleichbaren Elementen nicht gegeben war.

Als Möglichkeit der Auswertung ohne gleiche Elemente nennt Heinsen die Ansätze, die mit Klassifikationssystemen arbeiten. Hierbei "werden die Konstrukte in ein aus theoretischen oder empirischen Vorannahmen entwickeltes System eingeordnet" (Heinsen, 1997, S. 68). Dieses Vorgehen käme in der vorliegenden Arbeit prinzipiell in Betracht. Allerdings ist es nicht Ziel dieser Arbeit, die Konstrukte in ein vorhandenes System einzuordnen, sondern ein solches Klassifikationssystem soll durch diese Untersuchung vielmehr erst geschaffen werden.

Für die spezifischen Anforderungen der Untersuchung bot sich in Anlehnung an Thomas und Harri-Augstein (1985) ein qualitatives Vorgehen unter Berücksichtigung verfügbarer quantitativer Daten aus den Einzelgrids an: Nach der Inhaltsanalyse der einzelnen Grid-Interviews wurden die Ergebnisse aller 20 Grids durch eine Expertengruppe zusammengefaßt, die aus Unternehmensmitgliedern und der Untersuchungsleiterin bestand. Dies geschah durch ein manuelles Sortiervverfahren. Ziel war es, eine Liste von Anforderungsbereichen zu erstellen, die durch konkrete verhaltens- oder eigenschaftsorientierte Beschreibungen in den Worten der Interviewpartner operationalisiert sind. In einem Einigungsprozeß zwischen der Untersuchungsleiterin und einem unabhängigen Beobachter wurde die so erarbeitete Liste dann unter folgender Zielsetzung überarbeitet:

Die Anzahl der Operationalisierungen pro Bereich sollte auf maximal 12 reduziert werden, um den nächsten Schritt der Erstellung einer Rangordnung für jeden Bereich sinnvoll gestalten zu können (Klapprott, 1975, bezeichnet das Rangordnungsverfahren bei mehr als 15 Objekten als wertlos). Zur Reduktion wurden doppelte Nennungen sowie sehr selten genannte Aspekte eliminiert. Bezüglich der selten genannten Aspekte galt es zu beachten, ob nicht gerade diese seltenen Nennungen das Besondere eines Interviews dargestellt hatten. Hier war immer wieder ein Blick in das Original-Grid und dessen Dimensionalität nötig.

Die so vervollständigte Liste enthielt 11 Dimensionen mit jeweils fünf bis elf Verhaltens- oder Eigenschaftsbeschreibungen. Sie wurde nach Rücksprache mit den Mitgliedern der Expertengruppe als Grundlage für die Erstellung einer Rangordnung verwendet.

### 3. Erstellung einer Rangfolge der Items

Die in den vorangegangenen Schritten erstellte Liste wurde als Fragebogen zur Gewichtung nun allen 20 befragten Führungskräften vorgelegt.

Die fünf bis elf Verhaltens- oder Eigenschaftsbeschreibungen jeder Dimension sollten von den Befragten pro Dimension in eine Rangordnung gebracht werden. Kriterium für die Erstellung der Ordnung sollte die Wichtigkeit des beschriebenen Verhaltens oder der Eigenschaft für eine erfolgreiche Führungskraft im Unternehmen sein.

Das Verfahren der Rangordnungserstellung ist mit einigen Nachteilen behaftet:

- Es ist bei einer größeren Anzahl von Items schwierig für den Beurteiler, die Übersicht zu behalten. Nach
  - > Klapprott (1975, S. 123) können mehr als 15 Objekte kaum mehr sinnvoll sortiert werden. In der Untersuchung wurden aus diesem Grunde nicht mehr als elf Items in eine Dimension aufgenommen.
- Durch die erzwungene Rangordnung der Objekte werden Merkmalsdifferenzen nivelliert. Die
  - > vergebenen Ränge enthalten keine Informationen über den Grad der Unterschiedlichkeit der einzelnen Objekte. Dieser Nachteil konnte in diesem Rahmen in Kauf genommen werden, da schwerpunktmäßig subjektive Meinungen erhoben werden sollen, deren tieferes Verständnis ohnehin eines fortwährenden

Diskussionsprozesses bedarf.

- Zwei unabhängig voneinander zustande gekommene Rangfolgen verschiedener Objekte lassen sich nicht  
> direkt miteinander vergleichen. Dieser Nachteil war in dieser Untersuchung nicht von Bedeutung, da nichts über das Verhältnis der Items einer Dimension zu denen einer anderen Dimension ausgesagt werden soll.
- Ein weiterer Nachteil besteht darin, daß auch dann ein Urteil über eine Rangfolge abzugeben ist, wenn  
> alle Objekte als gut oder schlecht bewertet werden und keine weiteren Aspekte hinzugefügt werden können.

Das Hinzufügen von weiteren Beschreibungen wurde im vorliegenden Fall unterbunden, da dies einerseits die Auswertung übersichtlicher gestaltet und da andererseits die vorgegebenen Objekte allesamt direkt aus den Grid-Interviews stammten und die Befragten somit an der Zusammenstellung der Items des Fragebogens beteiligt waren. Hieraus folgte gleichzeitig, daß nicht anzunehmen war, daß jemand alle Objekte als schlecht, d.h. hier "unwichtig", bewertete. Daß alle Beschreibungen für wichtig gehalten wurden, konnte hingegen nicht ausgeschlossen werden. Der dadurch entstehende Nachteil der Rangordnungserstellung wurde hingenommen.

Trotz dieser Nachteile erschien das Rangordnungsverfahren als ein angemessenes Vorgehen, um die Ergebnisse der Grid-Interviews zu überprüfen und deren weitere Diskussion mit Gewichtungen anzureichern. Dies liegt einerseits daran, daß die geschilderten Nachteile in dieser Untersuchung nicht in ihrer ganzen Tragweite wirksam werden, und andererseits daran, daß die alternativen Vorgehensweisen (z.B. Rating oder Vergabe von begrenzten Punktzahlen) mit vergleichbaren Problemen behaftet sind (vgl. hierzu z.B. Jeserich, 1981).

Bei der Auswertung der Rangordnungen war zu bedenken, daß die zentrale Frage hier nicht die objektive Richtigkeit der Ergebnisse war. Die Ergebnisse "sind lediglich als Meinungsurteile zu verstehen, die die Dignität einer subjektiven Realität aufweisen" (Klapprott, 1975, S. 140).

Die Auswertung erfolgte mit Hilfe der von Guilford (1928 und 1954) zur Auswertung von Paarvergleichen an Stelle der Medianbildung entwickelten Methoden, die Klapprott (1975, S. 143) "zur Vereinigung der Rangordnungen mehrerer Urteiler zu einem Gesamturteil" empfiehlt. Die Entscheidung fiel zugunsten dieses Vorgehens, da die Berechnung von Durchschnittsrängen streng betrachtet nicht zulässig ist (vgl. Klapprott 1975, S. 125).

Dabei wird die Tatsache genutzt, daß jede Rangfolge einen Vergleich jedes Objekts mit jedem anderen impliziert (vgl. Klapprott, S. 125) und somit die Auswertungsmethoden für Paarvergleiche auch zur Vereinigung der Rangordnungen mehrerer Urteiler anwendbar sind. Guilfords Verfahren bietet einen Weg, auf die Umwandlung der Rangreihe jedes Urteilers in eine Paarvergleichsmatrix zu verzichten. Statt dessen geht seine Methode von den Spaltensummen der Häufigkeitsmatrix aus. Er führt einen Wert B der Bevorzugungen eines Objekts vor allen anderen (alle Urteiler zusammengerechnet) ein:

, wobei

$n$  = Zahl der Urteilsobjekte,

$N$  = Zahl der Urteiler,

= Summe der einem Objekt von den einzelnen Urteilern zuerteilten Rangplätze.

Dasselbe Ergebnis ergäbe sich aus der Summe der aus den Rangordnungen der einzelnen Urteiler rekonstruierten Paarvergleichsmatrizen. Zur Rechenkontrolle kann geprüft werden, ob die Summe aller B-Werte den Wert von  $n(n-1)/2N$  ergibt.

Die B-Werte werden in p-Werte umgerechnet:

Gemäß den Voraussetzungen des Modells muß der Durchschnitt der p-Werte 0,5 betragen (vgl. Klapprott, S. 134); die Summe der p-Werte muß folglich  $0,5N$  ergeben.



Im nächsten Schritt werden die p-Werte in z-Werte transformiert, die sich annähernd zum Kontrollwert von 0,00 addieren müssen.

Zur besseren Übersicht kann der Nullpunkt bei dem Objekt mit dem geringsten z-Wert festgelegt und alle übrigen z-Werte entsprechend umgerechnet werden.

Das gewählte Verfahren ermöglicht die graphische Darstellung der relativen Lage der beurteilten Beschreibungen auf dem jeweiligen psychologischen Kontinuum.

Der im Rahmen des Verfahrens von Guilford festzulegende künstliche Nullpunkt der Dimensionen wurde jeweils bei dem Item festgesetzt, das als am unwichtigsten für den Erfolg einer Führungskraft eingeschätzt wurde.

Dies ist bei der Betrachtung hilfreich und zudem zulässig, da nichts über die absolute Lage der Items auf dem Kontinuum ausgesagt werden soll. Es geht statt dessen um die relative Lage der einzelnen Items zueinander.

Zur Problematik der Transformation von Rang- in Intervalldaten sei auf Guilford (1954, S. 179ff.) verwiesen.

### III. Ergebnisse

Von den 20 befragten Personen haben 14 den Fragebogen ausgefüllt zurückgegeben. Dies entspricht einer Quote von 70%.

Im folgenden sind für jede Dimension tabellarisch die Skalenwerte der einzelnen Verhaltens- oder Eigenschaftsbeschreibungen aufgeführt und deren graphische Darstellung auf dem Kontinuum der jeweiligen Dimension sowie eine Verbalisierung der Ergebnisse angefügt. Wegen der besseren Übersicht sind in der graphischen Darstellung nicht die Skalenwerte sämtlicher Items sondern nur einige Werte als Orientierungspunkte enthalten. Die übrigen Werte lassen sich aus der jeweils vorangestellten Tabelle anhand der Großbuchstaben ablesen.

Besonders auffällige oder interessante Ergebnisse werden hervorgehoben und kommentiert.

#### 1. Planung und Organisation

	Planung / Organisation	Skalenwerte (nach Guilford)
A	Informationen angemessen verteilen	0,0
B	praktikable Terminplanung	0,0
C	Sitzungen sorgfältig vorbereiten	0,03
D	Informationen sammeln	0,42
E	gegebene Aufgaben abarbeiten	0,71
F	terminliche Verbindlichkeit	0,76
G	systematisch vorgehen (logische Schrittfolge)	1,05

Tabelle 1: Skalenwerte (nach Guilford) der Rangordnung nach Wichtigkeit;  
Dimension: „Planung/Organisation“; n = 14.

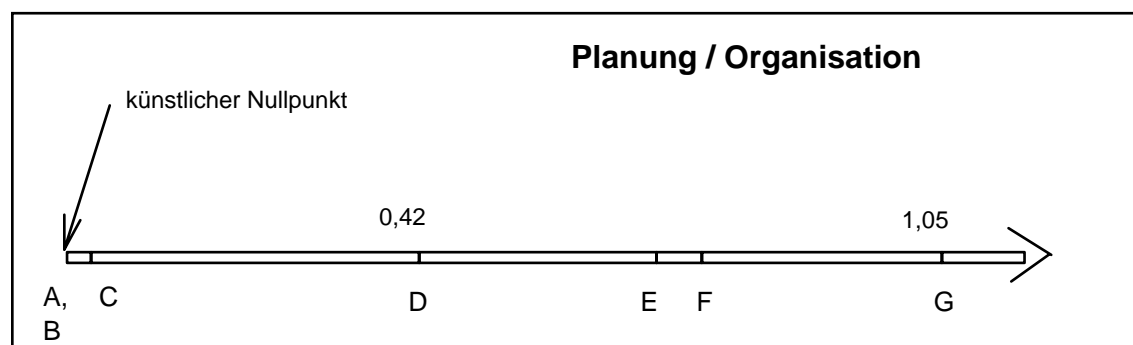


Abb. 1: graphische Darstellung der Tabelle 1

Für den Bereich der Planung und Organisation ergibt sich eine Häufung dreier Items am unteren Ende der Skala: Die Beschreibungen „Informationen angemessen verteilen“, „praktikable Terminplanung“ und „Sitzungen sorgfältig vorbereiten“ wurden allesamt als relativ unwichtig für den Erfolg einer Führungskraft im betreffenden Unternehmen bewertet. Als besonders wichtig hingegen wird das systematische Vorgehen in logischer Schrittfolge betrachtet. Zwischen diesen Extremen liegen „gegebene Aufgaben abarbeiten“ und „terminliche Verbindlichkeit“ recht nah beieinander und wurden als wichtiger eingestuft als „Informationen sammeln“.

Interessant ist an dieser Stelle, daß die Beschreibung „Aufgaben abarbeiten“ nur in einem Bereich in den Grid-Interviews genannt wurde, hier, bei der Betrachtung aller Befragten, in der Rangordnung jedoch für relativ

wichtig gehalten wird.

Für die weitere Diskussion von Bedeutung könnte der Umstand sein, daß sowohl die Informationspolitik als auch die Vorbereitung von Sitzungen als relativ unwichtig erachtet werden. Dies kann entweder die Realität widerspiegeln oder aber aus einer schlechten Formulierung der Items bzw. einer ungünstigen Kombination von Items in dieser Dimension herrühren. Da aus theoretischer Sicht gerade die angemessene Verteilung von Informationen bedeutend für die Arbeit einer Führungskraft ist und Führungskräfte gleichzeitig viel Zeit in Sitzungen verbringen (vgl. Grunwald, 1990), sollte dieser Punkt Anlaß für weitere Überlegungen sein.

## 2. Entscheidungsverhalten

	Entscheidungsverhalten	Skalenwerte (nach Guilford)
A	auf Praktikabilität achten	0,0
B	sachnahe Lösungsfindung	0,16
C	zügige Entscheidungsfindung	0,28
D	Entscheidungen direkt umsetzen	0,37
E	zielorientiert vorgehen	1,0
F	Mut zur Entscheidung haben	1,0

Tabelle 2: Skalenwerte (nach Guilford) der Rangordnung nach Wichtigkeit;  
Dimension:   Entscheidungsverhalten  ; n = 14.

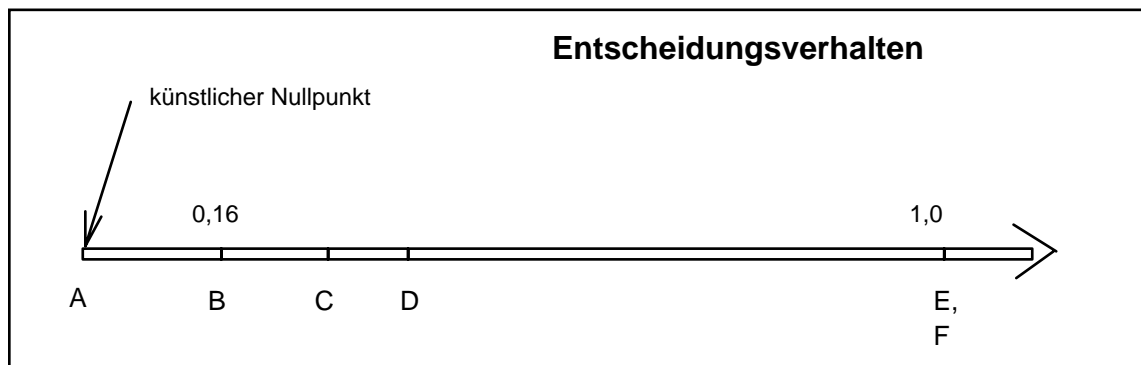


Abb. 2: graphische Darstellung der Tabelle 2

An dieser Dimension fällt auf, daß die Elemente nicht gleichmäßig über die Skala verteilt sind und daß sie mit   zielorientiert vorgehen   und   Mut zur Entscheidung haben   zwei Beschreibungen enthält, die gleich wichtig eingestuft wurden. Die übrigen vier Items liegen auf der linken Seite des abgebildeten Kontinuums, wobei der künstliche Nullpunkt bei   auf Praktikabilität achten   liegt. Eine direkte Umsetzung von Entscheidungen wird insgesamt als wichtiger betrachtet als eine zügige Entscheidungsfindung, die wiederum höher bewertet wird als eine sachnahe Lösungsfindung.

## 3. Leistungswille

Leistungswille	Skalenwerte
----------------	-------------

		(nach Guilford)
A	lange Arbeitszeiten	0,0
B	für die Zielerreichung durch jede Wand gehen	0,0
C	Ehrgeiz, persönlich weiterzukommen	0,4
D	auch H�rten gegen sich und andere akzeptieren	0,57
E	das Beste für den eigenen Bereich erreichen wollen	0,73
F	permanenten Einsatzwillen zeigen	0,81
G	das Beste für das Unternehmen erreichen wollen	1,11
H	Dinge anpacken	1,15
I	Spaß an der Arbeit haben	1,22
J	in Eigeninitiative arbeiten	1,38
K	Drang, Dinge zu Ende zu bringen	1,52

Tabelle 3: Skalenwerte (nach Guilford) der Rangordnung nach Wichtigkeit;  
Dimension:  Leistungswille ; n = 14.

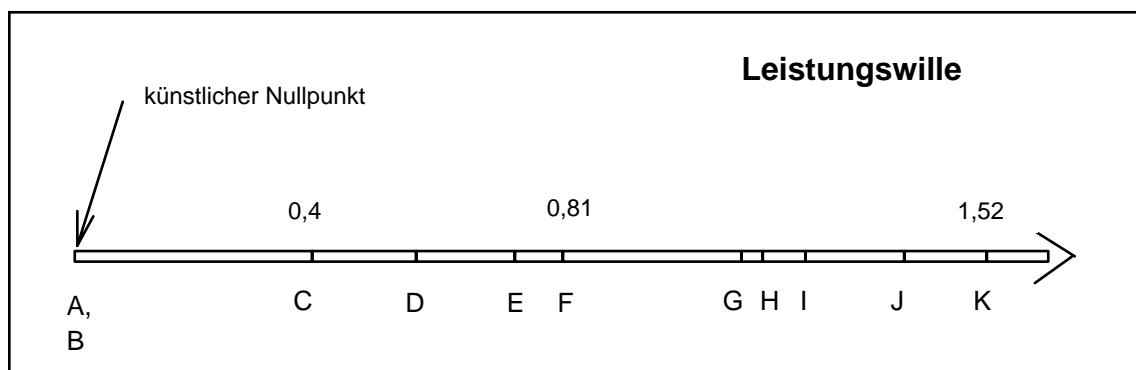


Abb. 3: graphische Darstellung der Tabelle 3

Die Beschreibungen dieser Dimension verteilen sich relativ gleichmäßig über das gesamte Spektrum zwischen künstlichem Nullpunkt und der als am wichtigsten erachteten Beschreibung  Drang, Dinge zu Ende zu bringen . Der künstliche Nullpunkt wird von zwei Items ( lange Arbeitszeiten  und  f r die Zielerreichung durch jede Wand gehen ) besetzt, deren Abstand zu dem nächst wichtigeren Item ( Ehrgeiz, persönlich weiter zu kommen ) einer der größeren Abstände auf diesem Kontinuum ist. Einen zweiten Sprung in der graphischen Darstellung gibt es zwischen den Beschreibungen  permanenten Einsatzwillen zeigen  und  das Beste für das Unternehmen erreichen wollen . Recht nah bei diesem zuletztgenannten Item befindet sich auch die Einordnung der Beschreibung  Dinge anpacken  und, noch etwas wichtiger eingestuft,  Spa  an der Arbeit haben . Nach dem Drang, Dinge zu Ende zu bringen, wird das Arbeiten in Eigeninitiative als eine sehr wichtige Eigenschaft betrachtet.

#### 4. Mitarbeiter-Motivation

	Mitarbeiter-Motivation	Skalenwerte (nach Guilford)
A	den Mitarbeitern die Wichtigkeit des Erfolgs vor Augen fñhren	0,0
B	durch die eigene Begeisterung mitreißen	0,07
C	die Mitarbeiter am Erfolg beteiligen (finanziell u. ideell)	0,11
D	den gewünschten Einsatz vorleben	0,13
E	die Mitarbeiter fñr sich und eine Sache einnehmen	0,24
F	Entscheidungsfindung transparent machen	0,36
G	aus den Mitarbeitern ein Team machen	0,36
H	Mitarbeiter in Entscheidungen mit einbeziehen	0,42
I	Ideen der Mitarbeiter erkennen und aufnehmen	0,66
J	Mitarbeitern Freiräume lassen	0,75

Tabelle 4: Skalenwerte (nach Guilford) der Rangordnung nach Wichtigkeit;  
Dimension: „Mitarbeiter-Motivation“; n = 14.



Abb. 4: graphische Darstellung der Tabelle 4

Die Items der Dimension „Mitarbeiter-Motivation“ befinden sich zur Hälfte in der Nähe des künstlichen Nullpunkts, der durch die Beschreibung „den Mitarbeitern die Wichtigkeit des Erfolgs vor Augen fñhren“ besetzt ist. Insgesamt am wichtigsten eingeordnet wurde der Aspekt „Mitarbeitern Freiräume lassen“, gefolgt von „Ideen der Mitarbeiter erkennen und aufnehmen“. Eine mittlere Position nehmen die Beschreibungen „Entscheidungsfindung transparent machen“, „aus den Mitarbeitern ein Team machen“ und „Mitarbeiter in Entscheidungen mit einbeziehen“ ein.

Interessant ist, daß die Items B und C („durch die eigene Begeisterung mitreißen“ und „die Mitarbeiter am Erfolg beteiligen“), die in den Triadenvergleichen der Interviews auffallend oft als Unterscheidungskriterium herangezogen wurden, in der Rangordnung nur einen unteren Platz einnehmen. Hier könnte es sinnvoll sein, den Ursachen nachzugehen.

## 5. Wissen und Kenntnisse

	Wissen und Kenntnisse	Skalenwerte (nach Guilford)

A	juristische Kenntnisse	0,0
B	Kenntnis anderer Unternehmen	0,09
C	Kenntnis anderer Branchen	0,33
D	journalistische Kenntnisse	0,6
E	Über detailliertes Fachwissen verfügen	0,77
F	verlagsspezifische Kenntnisse	0,94
G	betriebswirtschaftliche Kenntnisse	0,99
H	ein fundiertes Grundwissen haben	1,62

Tabelle 5: Skalenwerte (nach Guilford) der Rangordnung nach Wichtigkeit;  
Dimension: „Wissen und Kenntnisse“; n = 13.

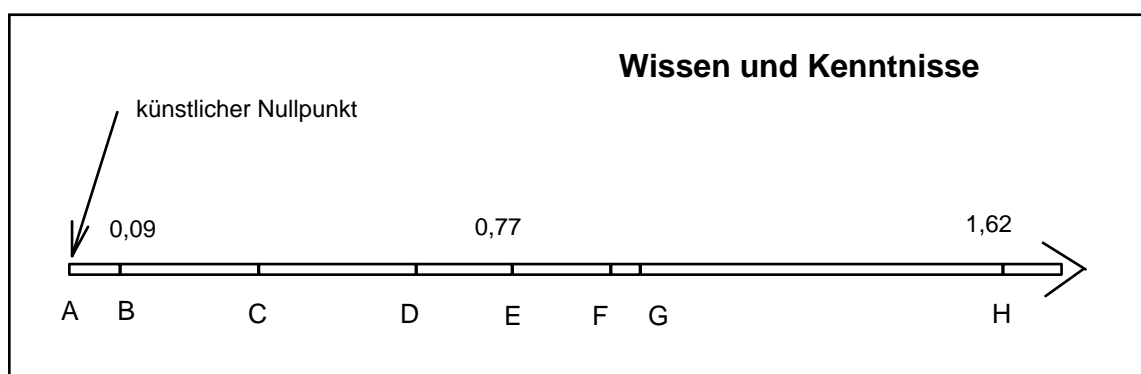


Abb. 5: graphische Darstellung der Tabelle 5

Auf dieser Dimension wurde ein fundiertes Grundwissen für das mit Abstand wichtigste Item gehalten, gefolgt von „betriebswirtschaftliche Kenntnisse“ und „verlagsspezifische Kenntnisse“. Der künstliche Nullpunkt liegt bei der Beschreibung „juristische Kenntnisse“, in deren Nähe die „Kenntnis anderer Unternehmen“ angesiedelt ist. Die übrigen Items sind zwischen der „Kenntnis anderer Unternehmen“ und den „verlagsspezifischen Kenntnissen“ angeordnet.

Problematisch an dieser Dimension ist die Vermischung von sehr konkret beschriebenen Kenntnisarten (z.B. juristische Kenntnisse) und den eher übergreifend formulierten Items E („Über detailliertes Fachwissen verfügen“) und H („ein fundiertes Grundwissen haben“), die die Rangordnung u.U. zusätzlich erschwert hat. Trotzdem sollte ein Augenmerk darauf gelegt werden, daß hier die Bedeutung der Kenntnis anderer Unternehmen oder Branchen als relativ gering eingestuft wurde, was für den Erfahrungshorizont einer Führungskraft der oberen Ebenen nicht unbedingt zu erwarten gewesen ist.

## 6. Kommunikation

	Kommunikation	Skalenwerte (nach Guilford)
A	die wesentlichen persönlichen Verhältnisse der Mitarbeiter + Kollegen kennen	0,0
B	zu Kritik auffordern	0,85

C	die Tragweite einer Entscheidung deutlich machen können	0,92
D	Meinungsverschiedenheiten austragen, auch wenn sie nicht karriereförderlich sind	1,12
E	respektvoll miteinander umgehen	1,5
F	Informationen weitergeben	1,63
G	auch unangenehme Sachverhalte vermitteln können	1,65
H	anderen zuhören	1,67
I	die eigene Meinung furchtlos äußern	1,78

Tabelle 6: Skalenwerte (nach Guilford) der Rangordnung nach Wichtigkeit;  
Dimension: „Kommunikation“; n = 14.

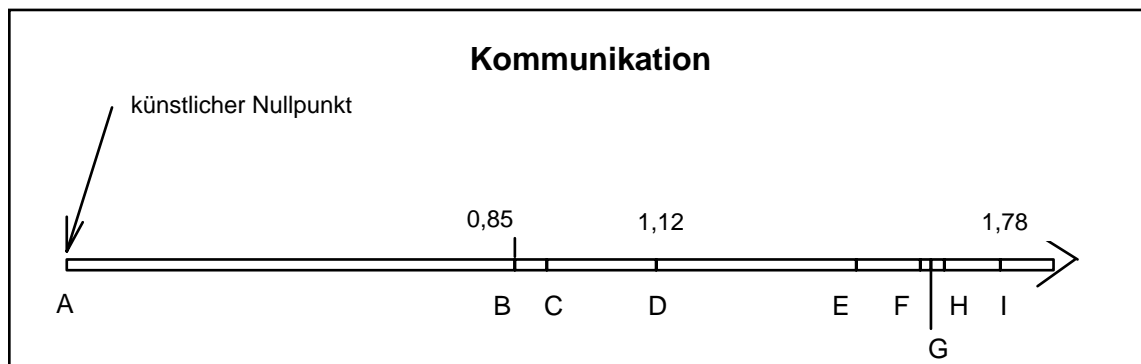


Abb. 6: graphische Darstellung der Tabelle 6

Der künstliche Nullpunkt wurde hier der Beschreibung „die wesentlichen persönlichen Verhältnisse der Mitarbeiter und Kollegen kennen“ zugewiesen. Mit recht großem Abstand folgen die Items „zu Kritik auffordern“, „die Tragweite einer Entscheidung deutlich machen“ und - als noch etwas wichtiger betrachtet - „Meinungsverschiedenheiten austragen, auch wenn sie nicht karriereförderlich sind“. Den übrigen fünf Beschreibungen wurden insgesamt hohe Bedeutungen zugewiesen, wobei als wichtigste Beschreibung „die eigene Meinung furchtlos äußern“ bezeichnet wurde.

## 7. Geistige Flexibilität

	Geistige Flexibilität	Skalenwerte (nach Guilford)
A	Über den Tellerrand hinaussehen	0,0
B	Schwachstellen suchen	0,12
C	realisierbare Visionen entwickeln	0,12
D	offen für Kritik sein	0,23
E	versuchen, Grenzen aufzubrechen	0,39
F	Tradiertes hinterfragen	0,43
G	bereit sein, etwas auszuprobieren und evtl. Fehler zu machen	0,73
H	unvoreingenommen an Dinge herangehen	0,93

Tabelle 7: Skalenwerte (nach Guilford) der Rangordnung nach Wichtigkeit;  
Dimension: „Geistige Flexibilität“; n = 14.

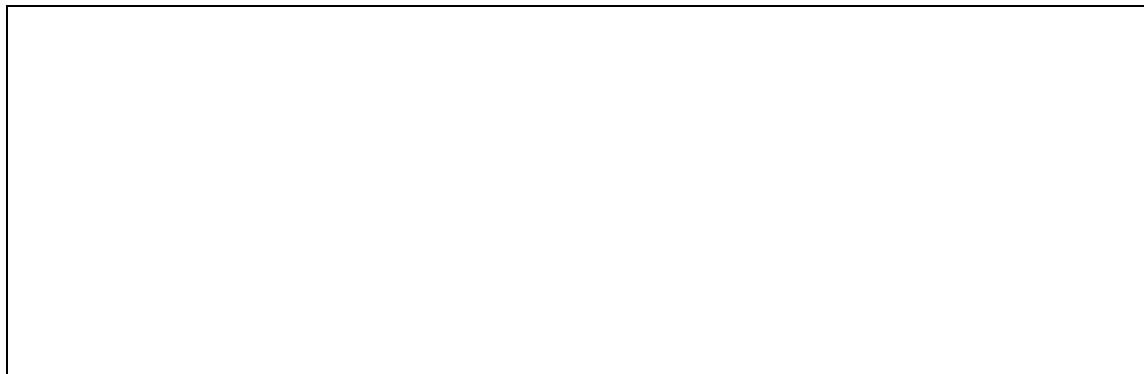


Abb. 7: graphische Darstellung der Tabelle 7

Die wichtigste Position nimmt hier das Item „unvoreingenommen an Dinge herangehen“ ein, gefolgt von „bereit sein, etwas auszuprobieren und evtl. Fehler zu machen“. Weniger stark hervorgehoben wurden die Aspekte „Tradiertes hinterfragen“ und „versuchen, Grenzen aufzubrechen“. Zwischen ihnen und dem künstlichen Nullpunkt „Über den Tellerrand hinaussehen“ wurden die übrigen drei Beschreibungen angeordnet.

Aus meinen Literatur-Recherchen zu den Anforderungen an Führungskräfte hatte ich eine stärkere Bedeutung der Items „Über den Tellerrand hinaussehen“ und „realisierbare Visionen entwickeln“ erwartet (vgl. u.a. Bennis & Nanus, 1990; Kienbaum Personalberatung GmbH). Auf diese Aspekte wäre in der weiteren Diskussion einzugehen, u.a. um ihre tatsächliche sowie die angestrebte Bedeutung für den Führungsprozess im Unternehmen näher bestimmen zu können.



## 8. Persönliches Auftreten

	Persönliches Auftreten	Skalenwerte (nach Guilford)
A	aggressiv auftreten	0,0
B	keine Rücksicht auf Gefühle nehmen	0,9
C	zurückhaltend sein	1,08
D	aus sich heraus gehen, Gefühle ausdrücken	1,17
E	Selbstbestätigung aus der Sache ziehen	1,37
F	im Notfall Feuerwehr spielen	1,66
G	sich für niedere Aufgaben nicht zu schade sein	1,7
H	ein Gespür für angemessenes Auftreten haben	1,88
I	sich selbst realistisch einschätzen	1,97
J	furchtlos auf Menschen zugehen	2,01
K	Souveränität ausstrahlen	2,03

Tabelle 8: Skalenwerte (nach Guilford) der Rangordnung nach Wichtigkeit;  
Dimension: „Persönliches Auftreten“; n = 14.



Abb. 8: graphische Darstellung der Tabelle 8

Die Items sind hier nicht gleichmäßig über das Kontinuum verteilt, sondern es besteht eine Lücke zwischen dem künstlichen Nullpunkt (aggressiv auftreten) und dem nächst wichtigeren Item (keine Rücksicht auf Gefühle nehmen). Zwischen der zuletzt genannten Beschreibung und der insgesamt als am bedeutungsvollsten eingestuften Beschreibung „Souveränität ausstrahlen“ liegen die übrigen acht Items. Unter diesen acht Elementen befindet sich im Mittelfeld die Beschreibung F „im Notfall Feuerwehr spielen“. Sie wurde nur in einem Unternehmensbereich als Konstrukt genannt, und dort sogar als Lieblingsthema, galt bei der Rangordnungserstellung für viele Befragte dann aber doch als eine relativ wichtige Verhaltensweise.

## 9. Problemlösungsverhalten

	Problemlösungsverhalten	Skalenwerte (nach Guilford)
A	Bedenken zur Sprache bringen	0,0
B	offen gegenüber Ideen sein	0,3
C	den Dingen hinterherlaufen und sich nicht abschütteln lassen	0,32
D	Detailaufgaben delegieren	0,38
E	in logischer Reihenfolge arbeiten	0,44
F	sich den notwendigen Entscheidungen stellen	0,52
G	aus Zielen Teilschritte ableiten	0,58
H	den Problemlösungsprozess vorantreiben	0,95
I	das Problem klar definieren	1,23

Tabelle 9: Skalenwerte (nach Guilford) der Rangordnung nach Wichtigkeit;  
Dimension: „Problemlösungsverhalten“; n = 14.

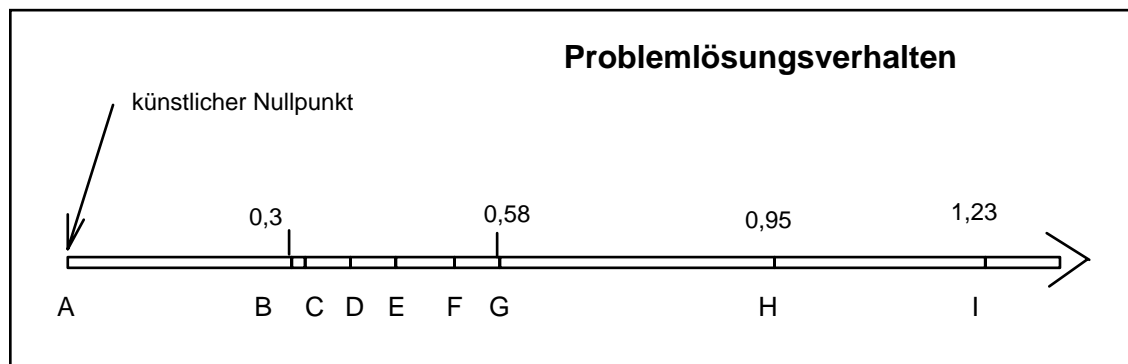


Abb. 9: graphische Darstellung der Tabelle 9

Für den Bereich des Problemlösungsverhaltens nimmt die Spitzenposition die Beschreibung „das Problem klar definieren“ ein, gefolgt von „den Problemlösungsprozess vorantreiben“. Zwischen diesem Item und dem künstlichen Nullpunkt („Bedenken zur Sprache bringen“) wurden die Wichtigkeiten der übrigen sechs Items in einer auf der Skala relativ eng zusammenliegenden Gruppe angeordnet.

Näher zu hinterfragen wäre hier die Bedeutung der Äußerung von Bedenken im Führungskontext.

## 10. Art des Denkens

	Art des Denkens	Skalenwerte (nach Guilford)
A	auf hohem Abstraktionsniveau arbeiten	0,0
B	am Tagesgesch?ft orientiert denken	0,03
C	sich stark f?r Details interessieren	0,11
D	versuchen, Synergien zu schaffen	0,87
E	l?ngerfristige Strategien verfolgen	0,99
F	analytisch denken	1,19
G	Priorit?ten setzen	1,19
H	bereichs?bergreifend denken	1,21
I	Chancen statt Probleme suchen	1,27
J	kunden- und marktorientiert denken	1,89

Tabelle 10: Skalenwerte (nach Guilford) der Rangordnung nach Wichtigkeit;  
Dimension: "Art des Denkens"; n = 13.

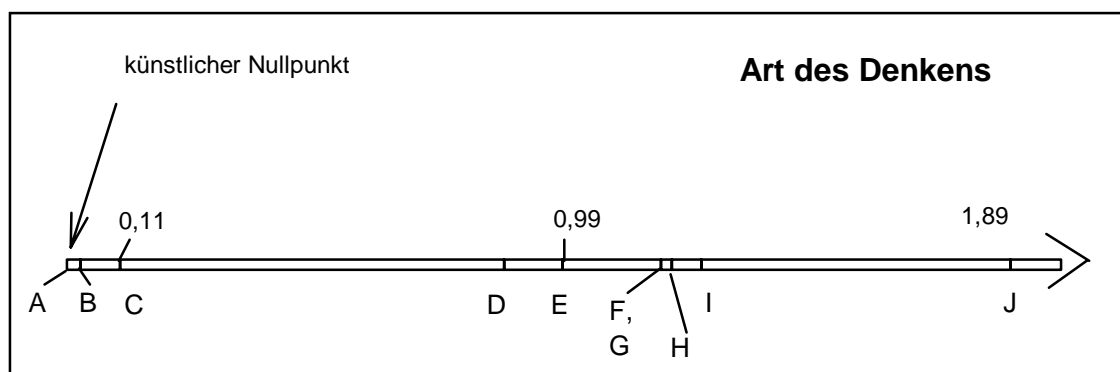


Abb. 10: graphische Darstellung der Tabelle 10

Die Items dieser Dimension sind nicht gleichm?ßig ?ber die Skala verteilt. Eine Gruppe von drei Beschreibungen ("auf hohem Abstraktionsniveau arbeiten", "am Tagesgesch?ft orientiert denken" und "sich stark f?r Details interessieren") kommt auf dem bzw. in unmittelbarer N?he des k?nstlichen Nullpunkts zu liegen. Als besonders wichtig wurde das kunden- und marktorientierte Denken bezeichnet, w?hrend die verbleibenden sechs Items mittlere Wichtigkeitspositionen einnehmen.

## 11. Andere Fähigkeiten

	Andere Fähigkeiten	Skalenwerte (nach Guilford)
A	schlitzohrig sein	0,0
B	Gefahren antizipieren können	0,58
C	Frühwarnsignale erkennen können	1,13
D	mit Mißerfolgen umgehen können	1,31
E	Über eine schnelle Auffassungsgabe verfügen	1,65

Tabelle 11: Skalenwerte (nach Guilford) der Rangordnung nach Wichtigkeit;  
Dimension: „Andere Fähigkeiten“; n = 14.

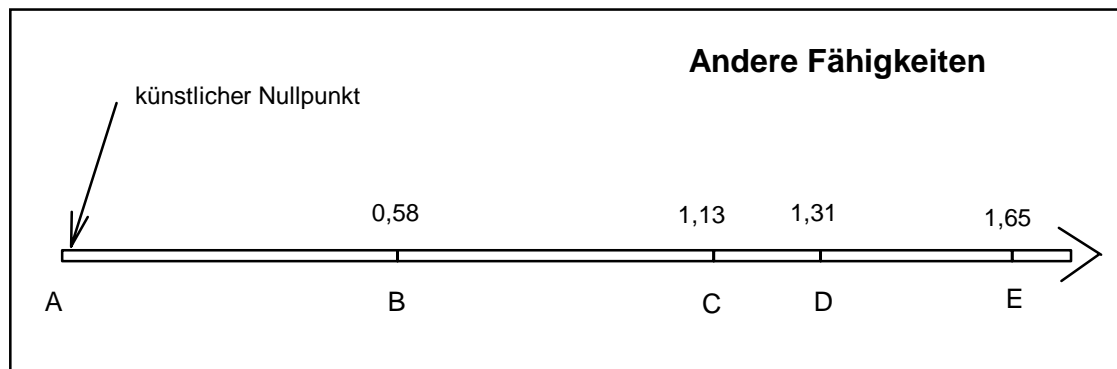


Abb. 11: graphische Darstellung der Tabelle 11

Die Beschreibungen dieses Bereichs verteilen sich über die ganze Skala zwischen dem künstlichen Nullpunkt „schlitzohrig sein“ und dem Item „Über eine schnelle Auffassungsgabe verfügen“, dem insgesamt die größte Bedeutung beigemessen wurde.

## Zusammenfassung

Betrachtet man die Ergebnisse des Rangordnungsverfahrens, so kann festgehalten werden, welche Beschreibungen in ihrer jeweiligen Dimension als am wichtigsten eingeschätzt wurden und welche relativ zu den anderen eher für unwichtig gehalten wurden.

Über die Gewichtung der Items einer Dimension gegenüber denen einer anderen Dimension kann nichts ausgesagt werden, da die Skalen unterschiedlich differenziert sind und die Daten pro Skala lediglich Intervall-Niveau haben.<sup>1</sup> Es ist auf Grund der vorliegenden Daten z.B. nicht zu entscheiden, ob das unwichtigste Element der einen Dimension für den Führungserfolg weniger wichtig oder aber gar wichtiger ist als das wichtigste einer anderen Dimension.

Für eine weitere Diskussion besonders interessante Anknüpfungspunkte wurden in den einzelnen Abschnitten bereits angesprochen.

## Diskussion

Die vorliegende Untersuchung hat Aufschluß darüber geliefert, wie Führung im Unternehmen von den Entscheidungsträgern beurteilt und wahrgenommen wird. Damit können neben objektiven auch subjektive Anforderungskriterien genannt werden, die durch die mehrschrittige Erhebung auf eine breitere Basis gestellt wurden.

Für das Assessment-Center bedeutet dies eine inhaltliche Bereicherung der Anforderungsdimensionen, eine unternehmensspezifische Ausrichtung sowie die Vereinfachung einer verhaltensorientierten Operationalisierung der Anforderungen. Außerdem profitiert der Auswahlprozeß davon, daß die Beurteiler im Assessment-Center an der Erstellung der Beurteilungskategorien beteiligt waren.

Die weitere Optimierung der Auswahlsituation im Unternehmen wird dadurch gefördert, daß die Form der Erhebung der Untersuchungsdaten einen fortwährenden Diskussionsprozeß im Unternehmen angeregt hat.

Darüber hinaus bieten die erarbeiteten Anforderungskriterien auch die Möglichkeit, das Vorgehen in der beruflichen Eignungsdiagnostik zu optimieren: Die Betrachtung der Ergebnisse legt den Schluß nahe, daß zur Erhebung der beschriebenen Eigenschaften und Verhaltensweisen jeweils unterschiedliche diagnostische Verfahren einzusetzen sind. Eine Beschränkung auf die im Assessment-Center üblichen Methoden erscheint unangemessen. Das Assessment-Center sollte ergänzt werden um andere Methoden, wie z.B. die der Computer-Simulation, die eine kontinuierliche Interaktion erfordert und somit zeitliche Prozesse abbilden kann.

Die in der Untersuchung ermittelten Bereiche könnten mit dem folgenden Kanon von Verfahren erhoben werden:

Anforderungsdimension	Verfahrens-Vorschlag
1. Planung / Organisation:	Planungsaufgaben in Form eines Tests
2. Entscheidungsverhalten:	Computersimulationsspiele
3. Leistungswille:	Computerspiele
4. Mitarbeiter-Motivation:	Assessment-Center-Aufgaben
5. Wissen und Kenntnisse:	Wissenstest
6. Kommunikation:	Assessment-Center-Aufgaben
7. Geistige Flexibilität	Computer-Simulationen
8. Persönliches Auftreten	Assessment-Center-Aufgaben
9. Problemlösungsverhalten	Testaufgaben
10. Art des Denkens	Testaufgaben

---

<sup>1</sup> Zur Problematik der Transformation von Rang- in Intervalldaten vgl. Guilford, (1954, S.179ff.).

11. andere Fähigkeiten	Computer-Simulationsaufgaben
------------------------	------------------------------

Insgesamt betrachtet hat sich in dieser anwendungsbezogenen Erhebung gezeigt, daß die Repertory Grid Methode als ein Verfahren aus dem klinischen Kontext bei entsprechend modifiziertem Einsatz eine Bereicherung für den Bereich der Betriebspsychologie sein kann, indem sie eine Lösung für das Problem der Definition von Anforderungen bietet. In Kombination mit der beschriebenen Rangreihung der Ergebnisse trägt das Vorgehen dazu bei, das eignungsdiagnostische Verfahren durch unternehmensspezifische Konstruktionshinweise zu optimieren.

## Literatur

- Guilford, J.P. (1928). The method of paired comparisons as a psychometric method. In *Psychological Review* 35, (494-506).
- Guilford, J.P. (1954). *Psychometric Methods*. New York: McGraw-Hill.
- Heinsen, S. (1997). Eine gegenstandsbezogene schnittmengenlogische Aggregation persönlicher Konstrukte. Hamburg: Unveröff. Diplomarbeit.
- Jeserich, W. (1981). Mitarbeiter auswählen und fördern: Assessment-Center-Verfahren. In W. Jeserich & G. Comelli (Hrsg.) *Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung* (Bd. 1, S. 51-93). München, Wien: Hanser.
- Kelly, G. A. (1955). *The Psychology of Personal Constructs*. New York: Norton.
- Kelly, G.A. (1986). *Die Psychologie der persönlichen Konstrukte*. Paderborn: Junfermann.
- Klapprott, J. (1975). *Einführung in die psychologische Methodik*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Lattmann, Ch. (1989). Das Assessment-Center-Verfahren als Mittel zur Beurteilung der Führungseignung. In Ch. Lattmann (Hrsg.), *Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung* (S. 19-57). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Neubauer, R. (1984). Stand der Anwenderforschung. In *Arbeitskreis Assessment Center - Führungskräfte-Auswahl und -Entwicklung* (Hrsg.), *Dokumentation zum zweiten Kongreß Assessment Center 15. und 16. März in Düsseldorf* (S. 31-99). Hamburg: Windmühle GmbH.
- Neubauer, R. (1989). Implizite Eignungstheorien im Assessment Center (AC). In Ch. Lattmann (Hrsg.), *Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung* (S. 191-221). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Neubauer, R. (1990). Erhebung der impliziten Eignungstheorien einer Organisation. In W. Sarges (Hrsg.), *Managementdiagnostik* (S. 134-141). Göttingen: Hogrefe.
- Neubauer, W. (1986). Implizite Führungstheorien und Führungserfahrung bei Vorgesetzten. In K. Daumenlang und J. Sauer (Hrsg.), *Aspekte psychologischer Forschung. Festschrift zum 60. Geburtstag von Erwin Roth* (S. 75-90). Göttingen: Hogrefe.
- Raeithel, A. (1993). Auswertungsmethoden für Repertory Grids. In J.W. Scheer & A. Catina (Hrsg.), *Einführung in die Repertory Grid-Technik* (Bd. 1, S. 41-67). Bern: Huber.
- Riemann, R. (1991). *Repertory Grid Technik. Handanweisung*. Göttingen: Hogrefe. Verlag für Psychologie.
- Sarges, Werner (1996). *Weiterentwicklung der Assessment-Center-Methode*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Saville & Holdsworth Deutschland GmbH (1994). *Methoden der Arbeitsplatzanalyse*. Unveröffentlichtes Seminarskript.
- Saville & Holdsworth Ltd (1995). *Best Practice in the use of Job Analysis Techniques*. Surrey, England.
- Scheer, J. W. (1993). Planung und Durchführung von Repertory Grid-Untersuchungen. In J. W. Scheer & A. Catina (Hrsg.), *Einführung in die Repertory Grid-Technik* (Bd. 1, S. 24 - 41). Bern: Huber.

Thomas, L. F. & Harri-Augstein, S. (1985). Exploring Learning With The Grid. In N. Beail (Hrsg.),  
Repertory Grid Technique and Personal Constructs. Applications in Clinical & Educational Settings (S.  
295-318). London: Croom Helm.



# HAMBURGER FORSCHUNGSBERICHTE

## -HaFoS-



- |                      |   |
|----------------------|---|
| HaFoS Nr. 1<br>1992  | Witte, E.H.: The extended group situation theory (EGST), social decision schemes, models of the structure of communication in small groups, and specific effects of minority influences and selfcategorization: An integration. |
| HaFoS Nr. 2<br>1992  | Witte, E.H. & Schwerm, M.: Technikfolgenabschätzung und Gentechnologie - Die exemplarische Prüfung eines Expertenberichts auf psychologische Konsistenz und Nachvollziehbarkeit.  |
| HaFoS Nr. 3<br>1992  | Witte, E.H.: Dynamic models of social influence in small group research.  |
| HaFoS Nr. 4          | Witte, E.H. & Sonn, E.: Trennungs- und Scheidungsberatung aus der 1993 Sicht der Betroffenen: Eine empirische Erhebung.   |
| HaFoS Nr. 5<br>1993  | Witte, E.H., Dudek, I. & Hesse, T.: Personale und soziale Identität von ost- und westdeutschen Arbeitnehmern und ihre Auswirkung auf die Intergruppenbeziehungen.   |
| HaFoS Nr. 6<br>1993  | Hackel, S., Zülske, G., Witte, E.H. & Raum, H.: Ein Vergleich berufsrelevanter Eigenschaften von „ost- und westdeutschen“ Arbeitnehmern am Beispiel der Mechaniker.   |
| HaFoS Nr. 7<br>1994  | Witte, E.H., The Social Representation as a consensual system an correlation analysis.  |
| HaFoS Nr. 8<br>1994  | Doll, J., Mentz, M. & Witte, E.H., Einstellungen zur Liebe und Partnerschaft: vier Bundungsstile.   |
| HaFoS Nr. 9<br>1994  | Witte, E.H.: A statistical inference strategy (FOSTIS): A non-confounded hybrid theory.   |
| HaFoS Nr. 10<br>1995 | Witte, E.H. & Doll, J.: Soziale Kognition und empirische Ethikforschung: Zur Rechtfertigung von Handlungen.   |
| HaFoS Nr. 11<br>1995 | Witte, E.H.: Zum Stand der Kleingruppenforschung.   |

HaFoS Nr. 12 1995	Witte, E.H. & Wilhelm, M.: Vorstellungen über Erwartungen an eine Vorlesung zur Sozialpsychologie.
HaFoS Nr. 13 1995	Witte, E.H.: Die Zulassung zum Studium der Psychologie im WS 1994/95 in Hamburg: Ergebnisse über die soziodemographische Verteilung der Erstsemester und die Diskussion denkbarer Konsequenzen.
HaFoS Nr. 14	Witte, E.H. & Sperling, H.: Wie Liebesbeziehungen den Umgang mit 1995 Freunden geregelt wünschen: Ein Vergleich zwischen den Geschlechtern.
HaFoS Nr. 15 1995	Witte, E.H.: Soziodemographische Merkmale der DoktorandInnen in Psychologie am Hamburger Fachbereich.
HaFoS Nr. 16	Witte, E.H.: Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland (West) 1996 zwischen 1973 bis 1992: Alternative Interpretationen zum Ingelhart-Index.
HaFoS Nr. 17	Witte, E.H. & Silke Lecher: Systematik von Beurteilungskriterien für 1996 die Güte von Gruppenleistungen.
HaFoS Nr. 18 1997	Witte, E.H. & J. Kaufman: The Stepwise Hybrid Statistical Inference Strategy: FOSTIS:
HaFoS Nr. 19 1997	Kliche, T., Adam, S. & Jannink, H.: „Bedroht uns der Islam?“ Die Konstruktion eines ‘postmodernen’ Feindbildes am Beispiel Algerien in zwei exemplarischen Diskursanalysen
HaFoS Nr. 20 1998	Witte, E.H. & Frank von Pablocki: Unterschiede im Handlungsstil: Lage- und Handlungsorientierung in Problemlöse-Dyaden
HaFoS Nr. 21 1998	Witte, E.H., Sack, P.-M. & Kaufman, J.: Synthetic Interaction and focused Activity in Sustainment of the Rational Task-Group
HaFoS Nr. 22 a 2000	Bleich, C., Witte, E.H. & Durlanik, T.: Soziale Identität und Partnerwahl: Partnerpräferenzen von Deutschen und Türken der zweiten Generation
HaFoS Nr. 23 2000	Porschke, C., Zur Entwicklung unternehmensspezifischer Anforderungsprofile mit der Repertory Grid Technik: Ergebnisse einer empirischen Studie.

Die Hamburger Forschungsberichte werden herausgegeben von  
Prof. Dr. Erich. H. Witte  
Psychologisches Institut I der Universität Hamburg  
e-mail: witte\_e\_h@rrz.uni-hamburg.de

