

# Intelligenz der Manager testen

**ÜBERBLICK.** Gerade Top-Führungskräfte sollten sorgfältig ausgewählt werden. Warum Personaler dabei nicht auf Intelligenztests verzichten sollten.

Von **Martin Kersting**

In einem sind sich Personaler einig: Top-Fach- und Führungskräfte mithilfe von Intelligenztests auswählen ist ein „No-Go“. Die Argumente für die ablehnende Haltung sind einerseits inhaltlich disparat. Andererseits haben die Argumente auch etwas gemeinsam: Sie sind unzutreffend. Wie lauten die häufigsten Argumente?

- Intelligenz ist (auf dieser Ebene) nicht (so) wichtig.
- Intelligenztests taugen nichts.
- Intelligenztests differenzieren auf der Top-Ebene nicht mehr sinnvoll.
- Tests sind unnötig, die Biografie liefert hinreichend Indikatoren für die Intelligenz.
- Tests sind unnötig, andere Verfahren wie das Interview sind ausreichend.
- Intelligenztests finden keine Akzeptanz.

Gehen wir die Argumente der Reihe nach durch.

**Vorurteil eins:**

## **Intelligenz ist nicht so wichtig.**

Das Verhältnis der Deutschen zur Intelligenz ist gespalten. Einerseits hält jeder viel auf seine eigene Intelligenz, andererseits gehört es zum guten Ton, Intelligenz abzuwerten. Intellektuelle gelten als verdächtig und werden gedanklich im Elfenbeinturm verortet. Schon Hölderlin klagte über die gedankenreiche Tatenarmut. Analytisches Denken und Intelligenz sind out, Intuition und emotionale Intelligenz in. Wenn Intelligenz überhaupt etwas zählt, dann

nicht die Intelligenz des Einzelnen, sondern die Schwarmintelligenz eines Teams. Denn die Sache mit der Intelligenz des Einzelnen, so ist man gemeinhin überzeugt, hat einen Pferdefuß: Wer schlau ist, ist sozial inkompetent. So wie jeder Mensch, der hübsch ist, dumm sein muss – denn der liebe Gott oder die Natur verteilt die Gaben gerecht.

Wer jenseits dieser Mythen nüchtern über die beruflichen Anforderungen auf der Top-Ebene nachdenkt, landet zwangsläufig beim Eignungsmerkmal der Intelligenz. Intelligenz braucht man zum Überleben in der „Vuca-Welt“ (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), die bei Personalern aktuell so gehypt wird. Bereits vor 30 Jahren formulierte es Tom Peters so: „Today’s successful business leaders will be those who are the most flexible of mind. An ability to embrace new ideas, routinely challenge old ones, and live with the paradox will be the effective leader’s premier trait.“ Man kann – sehr verkürzt – auf Deutsch auch formulieren „Gefragt ist die Intelligenz“: Die Fähigkeit zum schlussfolgernden Denken, zum Planen, zur Problemlösung, zum abstrakten Denken, zum Verständnis komplexer Ideen, zum schnellen Lernen und zum Lernen aus Erfahrung – so haben über 50 renommierte Forscher vor rund 20 Jahren Intelligenz definiert. Kein anderes Merkmal ist so gut erforscht und theoretisch erklärt wie die Intelligenz. Sie ist für die Psychologie, wie es Christopher Brand von der University of Edinburgh formulierte, so bedeutsam wie der Kohlenstoff für die Chemie. Intelligenz ist der



© DRAFETER13 / ISTOCKPHOTO.COM

Baustein, der alles andere ermöglicht. Intelligenz ist das Potenzial, das hinter den Kompetenzen steht: ohne Intelligenz kein Lernen, kein Wissenserwerb, keine soziale Kompetenz und so weiter.

Gerade auf der Ebene von Spitzenpositionen, gerade dann, wenn es um das

Kopieren geht und nicht mehr nur um das Kopieren, bedarf es der Intelligenz. Leider ist diese Erkenntnis in den Personalabteilungen noch nicht angekommen. Während Intelligenztests regelmäßig bei der Azubi-Auswahl eingesetzt werden, meint man, bei der Personalauswahl für

### **+** ADD-ON

In der Personalmagazin-App finden Sie Literaturtipps zu wissenschaftlichen Beiträgen über Intelligenztests, die auch diesem Artikel zugrunde liegen.

Spitzenpositionen auf solche Tests verzichten zu können. Umso wichtiger die Position, umso schlechter die Personalauswahl. Dabei wächst die Bedeutung der Intelligenz mit der Komplexität der beruflichen Anforderungen.

Um nicht falsch verstanden zu werden: Intelligenz ist nicht alles. Für den Erfolg benötigt man mehr als nur Intelligenz. Motivation, Kommunikationsfähigkeit, viele weitere Merkmale – und häufig auch schlicht und einfach Glück. Intelligenz ist keine hinreichende Bedingung für Erfolg – aber eine notwendige. Es wäre überaus töricht, eine Personalentscheidung allein aufgrund eines Intelligenztestergebnisses zu treffen – und es wäre ebenso töricht, auf diese wichtige Information zu verzichten.

**Vorurteil zwei:**

#### **Intelligenztests taugen nichts.**

Das Argument „Intelligenztests taugen nichts“ ist das erste Bollwerk derjenigen, die – anders als die Anhänger des ersten Arguments – die Bedeutung der Intelligenz nicht abstreiten, aber dennoch keine Intelligenztests einsetzen. Wir wollen uns mit diesem – erfreulicherweise zunehmend seltener vorgetragenen – Argument nicht lange aufhalten. Entsprechende Behauptungen können als „Fake News“ gewertet werden. In dieser Frage sind sich Wissenschaftler aufgrund der empirischen Erkenntnisse aus bald 100 Jahren Forschung einig: Mit keiner anderen diagnostischen Methode kann in Industriegesellschaften der Erfolg bei der Bewältigung lebenskritischer Ereignisse wie Schule, Ausbildung, Studium und Beruf so gut vorhergesagt werden wie mit Intelligenztests. Gleichzeitig sind

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an [redaktion@personalmagazin.de](mailto:redaktion@personalmagazin.de)



Tests das am wenigsten aufwendige und kostengünstigste Verfahren. Dies ist keinesfalls ein Grund für die Wissenschaft, sich auf den Erfolgen auszuruhen. In vielen Bereichen, wie zum Beispiel bei den Themen Testangst und Akzeptanz von Tests, bedarf es noch theoretischer und technischer Fortschritte.

Selbstverständlich darf ein Intelligenztest nicht das alleinige Auswahlinstrument sein. Mit dem Test wird ähnlich wie mit einem Assessment Center maximales Verhalten („can do“) erfasst. Eine solche Diagnose muss durch Informationen zum typischen Verhalten („will do“) ergänzt werden, zum Beispiel durch biografische Analysen. Leistung ist das Produkt aus Können, Wollen und Dürfen. Wenn einer der Faktoren null ist, ist das ganze Produkt gleich null. Diese Erkenntnis spricht dafür, sowohl Intelligenz als auch andere Merkmale zu diagnostizieren.

Wichtig ist aber festzuhalten, dass jedes andere Instrument wie ein Interview, ein Rollenspiel oder eine Gruppendiskussion mehr Probleme aufweist, aufwendiger und weniger aussagekräftig ist. Intelligenztests sind nicht perfekt, aber wer sie in den Müll wirft, ohne eine bessere Alternative zu haben, dokumentiert, dass er mit leeren Händen dasteht.

**Vorurteil drei:**

#### **Intelligenztests differenzieren auf Top-Ebene nicht sinnvoll.**

„Stimmt schon, aber auf der Top-Ebene benötigen wir keine Intelligenztests, denn ...“ Begeben wir uns zu den letzten vier Verteidigungslinien. Eine weitere Schutzbehauptung lautet, dass alle Kandidaten für die Top-Ebene top-intelligent seien. Zumindest verfügten sie über eine so hohe Intelligenz, dass eine Differenzierung auf diesem hohen Niveau unergiebig sei (Schwellenwert-Theorie). Bei diesem Argument handelt es sich lediglich um eine positive Selbstillusion. Es arbeiten weit mehr Menschen in Top-Positionen als der obere Rand der normalverteilten Intelligenz zulässt.

## BEISPIELE

### **Scales Verbal/Scales Numerical**

<https://www.cut-e.de/online-assessment/eignungstests/>

Diese Tests messen die Fähigkeit, logische Schlussfolgerungen aus komplexen numerischen oder verbalen Informationen in Form von Tabellen und Diagrammen oder Texten zu ziehen.

### **Verbal Reasoning Test, Numerical Reasoning Test**

<https://www.cebglobal.com/shldirect/en/assessment-advice/example-questions/numerical-reasoning>

Bei dem Test des sprachlichen Denkvermögens müssen die Teilnehmer(innen) aus einem Text abgeleitete Aussagen daraufhin beurteilen, ob die Aussage richtig oder falsch ist. Bei dem Test zum numerischen Denkvermögen werden die Teilnehmer aufgefordert, Fragen zu statistischen Zahlen und Sachverhalten zu beantworten, die tabellarisch dargestellt sind.

### **Smart – Berufsbezogener Test zur kognitiven Kompetenz**

<https://www.schuhfried.at/test/SMART>

Der Test erfasst die allgemeine kognitive Kompetenz. Alle Aufgaben sind durch eine übergeordnete Geschichte, einem sogenannten „Overarching Scenario“, miteinander verbunden. Aus verschiedenen Ereignissen im fiktiven Konzern „Inversagi“ leiten sich eine Reihe von Aufgaben ab.

Hier finden Sie eine Auswahl an Tests speziell für die Auswahl von Managern, die mit einer attraktiven Oberfläche eingekleidet sind.

Und selbst wenn es gelänge, besonders gute Leute zu gewinnen: Auch innerhalb einer Gruppe von hochintelligenten Personen macht das Mehr an Intelligenz nachweislich noch den Unterschied, wie David Lubinski und Camilla Persson Benbow in einer Längsschnittstudie mit Hochbegabten zeigten: Innerhalb einer Gruppe der Top-Scorer (die Ein-Prozent-Besten mit IQ über 135) erwies sich das untere Viertel (IQ 135) weniger erfolgreich als das obere Viertel (IQ ab 145).

**Vorurteil vier:**

#### **Biografische Daten reichen aus.**

Hat man dieses argumentative Bollwerk überwunden, steht man vor der nächsten Wand: „Okay, aber...“ Das Aber lautet diesmal, dass sich die Intelligenz aus der Biografie herauslesen ließe. Vielleicht liegt hier der Kern der Ablehnung. „Die Frau / der Mann hat X und Sie wollen allen Ernstes einen Intelligenztest durchführen?“ Diese Killer-Applikation kann man fast immer anwenden, für X

kann man wahlweise einsetzen: Abitur, (Fach-)Hochschulstudium, MBA, Promotion, ein Zertifikat von Y und so weiter. X kann beliebig aufgerüstet werden, zum Beispiel mit einem Einser-Abitur, einem Abschluss an der Stanford Business School oder einem Summa cum laude. Angesichts von X und Y stellt der durch den Einsatz eines Intelligenztests zum Ausdruck gebrachte Zweifel am intellektuellen Potenzial eine Majestätsbeleidigung dar.

Nur ist heute nach Ausweis der Biografie fast jeder ein König. Bildungsabschlüsse werden nicht mehr nur an wenige vergeben, sondern mit der Gießkanne verteilt; die Abiturquote ist von zehn auf mehr als 50 Prozent eines Jahrgangs hochgeschneit und statt fünf Prozent studieren mehr als 40 Prozent eines Jahrgangs. Die Großzügigkeit hat viele Vorteile. Und sie hat Nachteile. Wie immer in der Inflation ist das, was alle haben, wenig wert. Würden sich Bildungsangebote von Universitäten nur

an Personen mit überdurchschnittlicher Intelligenz richten, würde man eine Studierquote von circa 15 Prozent anstreben. Die Zulassung von immer mehr Personen bedeutet zwangsläufig, dass die Intelligenz der Studierenden breiter streut als es bislang der Fall war. Es gibt hochintelligente Personen mit Abitur, (Fach-)Hochschulstudium, MBA, Promotion sowie einem Zertifikat von Y. Und es gibt (unter-)durchschnittlich intelligente Personen mit dem gleichen Abschluss – und den gleichen Noten: Parallel zur Steigerung der Anzahl an Abiturienten und Absolventen steigt auch das Notenniveau: Nie zuvor gab es so viele Bestnoten in Abitur, Studium und Promotion.

„Aber, wenn es ‚gestandene‘ Kandidaten sind, die schon in einem anderen Unternehmen erfolgreich waren, zumindest dann kann man doch davon ausgehen, dass ...?“ Nein, kann man nicht, zumindest nicht immer. Wir Menschen neigen dazu, Ereignisse wie Erfolg und Misserfolg der Person zuzuschreiben und die situationalen Faktoren zu vernachlässigen. Das ist der sogenannte „fundamentale Attributionsfehler“. Zwar trifft

es zu, dass mit zunehmendem Alter und Erfahrung des Kandidaten biografisch orientierte Methoden wie das Interview an Aussagekraft gewinnen. Das biografische Prinzip, die Vergangenheit als Prädiktor für die Zukunft zu nutzen, stößt aber grundsätzlich an seine Grenzen, wenn es um die Prognose der Bewährung in einer neuen Situation (in einer anderen Unternehmens- oder Marktsituation, in einer anderen Führungskultur) geht. Die Einschätzung „das ist ein guter Kandidat, sieht man ja am Lebenslauf“ ist häufig fahrlässig. Sofern man Personalauswahl betreibt, um Menschen in eine neue Position zu bringen, sollte man nicht nur auf die Erfahrungen der Vergangenheit achten, sondern auch auf das Potenzial, neue Situationen zu bewältigen – sprich: auf die Intelligenz.

#### Vorurteil fünf:

#### Interviews sind ausreichend.

Wir kommen nun zu zwei besonders ernstzunehmenden Argumenten. Das erste dieser beiden lautet, dass auch andere Personalauswahlverfahren Hinweise auf die Intelligenz liefern. Das

stimmt. Nachweislich korreliert das Ergebnis eines Interviews oder eines Assessment Centers mit den Ergebnissen im Intelligenztest. Anders formuliert: Auch mit anderen Verfahren kann man Intelligenz erfassen, nur nicht so gut und nicht so günstig.

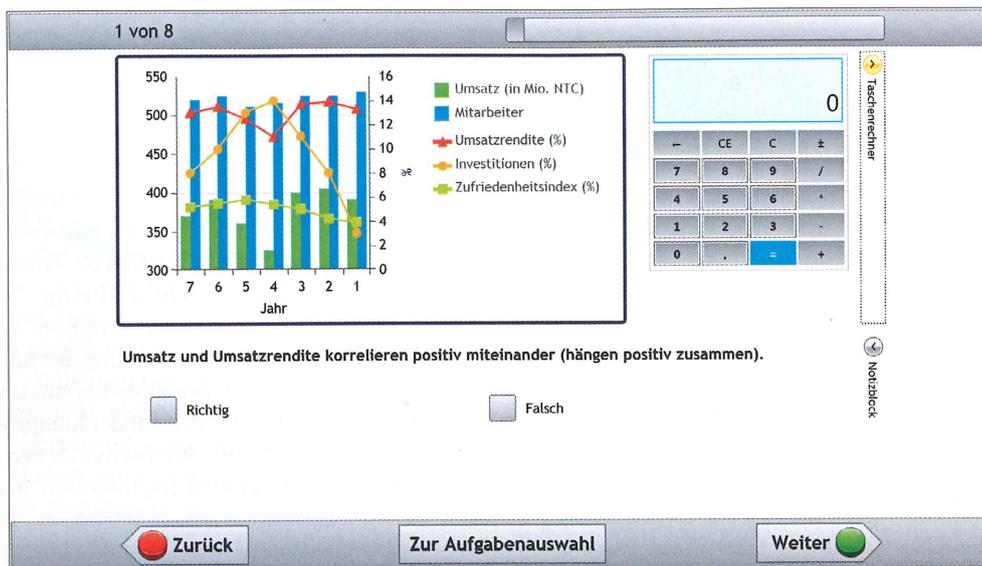
Man muss diese anderen Verfahren allerdings bewusst auf eine Erfassung der Intelligenz ausrichten. Ein gewöhnliches Interview reicht hier nicht aus. Mit sozialer Kompetenz kann man auch bei durchschnittlicher intellektueller Begabung im Interview leicht einen guten Eindruck hinterlassen. Dies gilt insbesondere, wenn sich das Interview darauf beschränkt, sich am Lebenslauf entlangzuhangeln. In diesem Fall können die Kandidaten sich in gewohnten Situationen bewegen. Es gibt aber spezifische Interviewtechniken, die Indikatoren für die Intelligenz liefern. Darüber hinaus kann man es mit „Fact-Finding-Übungen“ und „Fallstudien“ versuchen. Allerdings darf man diese Übungen dann nicht damit enden lassen, dass die Kandidaten die Ergebnisse präsentieren. Denn in diesem Fall kann die für die Präsentation hilfreiche soziale Kompetenz die mangelhafte Intelligenz überstrahlen. Halten wir fest: Mit viel Aufwand kann es auch mit



Digital verwalten mit dem **bAV-Manager**  
transparent. direkt. zeitgemäß.

bAV – einfach. effizient. digital.

[xbav.de](http://xbav.de)



Beispielansicht einer Aufgabe aus einem „kontextualisierten“ Intelligenztest (Smart)

anderen Verfahren gelingen, einen Indikator für Intelligenz zu gewinnen – wenn auch mit Abstrichen in der Qualität und mit Aufschlägen im Aufwand. Aber warum sollte man das tun? Hier kommt das letzte Argument zum Zug.

#### Vorurteil sechs: Intelligenztests sind nicht akzeptiert.

Die soziale Akzeptanz von Personalauswahlverfahren ist ein wichtiger Aspekt. Zu Recht fürchtet man in Zeiten des Personalmangels, gute Kandidaten mit inakzeptablen Verfahren abzuschrecken oder durch (medial verbreitetes) Gerede als Arbeitgeber einen schlechten Ruf zu bekommen. Aber sind Intelligenztests wirklich unbeliebt bei Kandidaten? Zu dieser Frage liegen Daten aus 18 Ländern vor, die Neil Anderson, Jesús F. Salgado und Ute R. Hülsheger 2010 metaanalytisch zusammengefasst haben. Intelligenztests werden demzufolge insgesamt gut akzeptiert, sie gehören zu den am meisten favorisierten Verfahren. Die befragten Personen wählen Intelligenztests hinsichtlich der Aspekte der wissenschaftlichen Fundiertheit und Wahrung der Privatsphäre auf Platz eins unter allen Verfahren. Kritisiert wird an Intelligenztests die fehlende zwischenmenschliche Wärme. Der zuletzt genannte Punkt spricht noch einmal dafür, Intelligenztests nicht isoliert ein-

zusetzen, sondern beispielsweise mit einem Interview zu kombinieren. Das Interview wird hinsichtlich der zwischenmenschlichen Wärme besonders positiv bewertet.

Allerdings liegen den Studien zwar Daten von Tausenden Personen zugrunde, aber nicht unbedingt (nur) von Kandidaten für Top-Positionen. Diesbezüglich bedarf es noch weiterer Forschung. Aus anderen Studien ist bekannt, dass insbesondere die sogenannte „Augenscheinvalidität“ der Verfahren erfolgskritisch für die Akzeptanz ist. Damit ist in diesem Kontext gemeint, dass die Kandidaten einen Bezug zwischen dem Auswahlverfahren und den Anforderungen im Beruf erkennen können. Und das ist nicht der Fall, wenn man herkömmliche Intelligenztests mit geometrischen Figuren, Rechenaufgaben aus der Schule, lexikalischen Wissensfragen und abstrakten Syllogismen nutzt.

Mittlerweile gibt es aber Intelligenztests, die nach Art einer Fallstudie aufgebaut sind. Beispiele für solche Tests finden sich im Kasten „Beispiele“. Eines dieser Verfahren, den „Smart-Test“, habe ich selbst entwickelt. Das möchte ich hier offenlegen, damit jeder diesen Umstand bei der Bewertung der Argumente berücksichtigen kann.

Die Aufgaben solcher Tests sind kontextualisiert: Wie im Assessment Cen-

ter wird eine „Coverstory“ geschaffen, aus der heraus sich die Aufgaben (zum Beispiel das Interpretieren von Statistiken und Charts zu wirtschaftsnahen Themen oder das Verstehen komplexer Zeitungstexte) ergeben. Natürlich erfolgt die Bearbeitung der Tests am Computer. Häufig stehen Hilfsmittel, die im Alltag zur Verfügung stehen (zum Beispiel Taschenrechner), auch in der Testsituation zur Verfügung. Was aus der Welt der klassischen Intelligenztests bewahrt wurde, ist die Objektivität: Die richtige Lösung ist anzukreuzen – und auch der sprachlich gewandte Kandidat muss hier Farbe bekennen und gegebenenfalls unfreiwillig offenbaren, dass er nicht in der Lage ist, wesentliche Informationen einer Tabelle zu erfassen.

Aus Akzeptanzgründen empfiehlt es sich, auf das belastete Wort „Intelligenz“ zu verzichten und stattdessen von „kognitiver Kompetenz“, „kognitiver Agilität“, „Lernfähigkeit“ oder der „Fähigkeit zum Problemlösen“ zu sprechen oder die Worte zu nutzen, die gerade in sind für das, was seit Jahrhunderten beruflich relevant ist: die Intelligenz. ■



**PROF. DR. MARTIN**

**KERSTING** ist Professor für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Uni Gießen.