

NEUER
WEG



Patentgebühren an die Griechen zahlen?

Angesicht der Veränderungen im Arbeitsmarkt wandeln sich die Methoden in der Personalauswahl und der Personalentwicklung. Personalentscheidungen sind durch Ressourcenknappheit und wachsende Komplexität zunehmend mit Risiken behaftet. Eignungsdiagnostik gewinnt dadurch an Bedeutung. Es gibt eine Vielzahl von Testverfahren im Markt, die auf den ersten Blick kaum voneinander zu unterscheiden sind, da meistens schlagwortartig das Gleiche versprochen wird. Auf den Websites und in den Broschüren der Anbieter werden zumeist eher spärliche Informationen gegeben. Demnach können die meisten Verfahren für fast alle Bereiche in der Personalauswahl und -entwicklung eingesetzt werden. Wer selbst entscheiden möchte, welcher Test zu seiner Fragestellung passt, kommt um eine genauere Analyse nicht herum.

Erste Orientierung für die Auswahl eines Testverfahrens bietet die Ausgangslage im Unternehmen selbst. Im Unternehmen können verschiedene betriebliche Funktionsbereiche und Einsatzgebiete definiert werden, was als Grundlage für die Sortierung der Verfahren sinnvoll ist.

Nicht alle Instrumente am Markt eignen sich für jeden Einsatzbereich und für jede Funktion oder Hierarchieebene. Ebenso besitzt nicht jeder Personalberater, Diagnostiker oder Coach das notwendige Know-How, um alle Prozesse der Personalauswahl und Personalentwicklung adäquat begleiten zu können. Darüber hinaus werden nicht in jeder Situation alle Informationen aus den diversen Ansätzen der Eignungsdiagnostik benötigt, sondern nur diejenigen, welche die tatsächlichen, berufsbezogenen und stellen-, bzw. funktionspezifischen Anforderungen abbilden.

„ **Persönlichkeitsfragebögen gibt es diverse, der Markt ist historisch bedingt breit aufgestellt.**

Damit die Vielzahl der Ansätze und Instrumente richtig genutzt werden können, müssen meistens gewohnte, teils beliebte, aber antiquierte Prozesse auf den Prüfstand.

Beispielsweise werden für die Auswahl von Auszubildenden, Absolventen oder Young Professionals in der Praxis häufig ausschließlich spezifische Fähigkeiten, der Notendurchschnitt oder die Lernbereitschaft abgefragt. Vielfach werden sogenannte „selbstgestrickte Leistungstest“ genutzt, um Fähigkeiten und Kenntnisse zu erfassen. Der Vorteil dabei ist (bei gut konzipierten Tests) der direkte Unternehmens- und Anforderungsbezug, der Nachteil ist generell die fehlende Validität und darüber hinaus zumeist ein erheblicher Arbeitsaufwand.

Eine ähnliche Situation findet sich oft bei kleineren und mittelständischen Unternehmen. Personalmanagement wird je nach Größe und Wachstum zwar sukzessive professionalisiert, regulärer Einsatz von Auswahlverfahren findet aber erst spät den Weg in die Personalabteilung.

Grund dafür ist eine Mischung aus Skepsis und verständlicher Unwissenheit – schließlich sind die Angebote generell gehalten und der Anbietermarkt groß und unübersichtlich.

Persönlichkeitsfragebögen gibt es diverse, der Markt ist historisch bedingt breit aufgestellt. Die Entstehungshistorie, wissenschaftliche Qualität und die Einsatzbereiche könnten kaum unterschiedlicher sein. Umso verwirrender, dass sich die Marketingbotschaften besonders in diesem Segment kaum voneinander unterscheiden.

Ein kurzer Abriss

Der Klassiker unter den Testverfahren und historisch gesehen die Mutter aller Testverfahren ist die **Typologie**, im Ursprung entwickelt von C.G. Jung, der sich wiederum von der Temperamentenlehre von Hippokrates inspirieren lies, der sich vermutlich wiederum von der grundlegenden Ordnungsstruktur der vier Elemente angesprochen fühlte. Diese Systematisierung von Persönlichkeit ist dementsprechend alt und gut verankert. Typentheorien ordnen eine Person einem von mehreren Personentypen zu und beschreiben damit Gemeinsamkeiten bei Personen. Ein Ableger davon sind die DISC-Profile, die auf einer Weiterentwicklung von Marston der Typenidee von Jung basieren

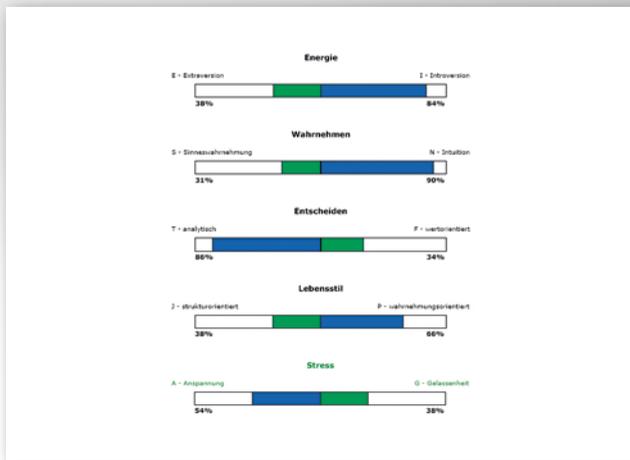


Abb. 1: Ausschnitt aus dem Golden Profile of Personality (Quelle: GPOP, Hogreve Verlag)

Ebenfalls leicht zugänglich sind Profile, die Aufschluss über individuelle Werte, Ziele und **Motive** geben. Anhand eines Fragebogens werden grundlegende, aber in ihrer Anzahl sehr überschaubare Bedürfnisse in ihrer Ausprägung gemessen und das Ergebnis als Persönlichkeitsprofil dar-

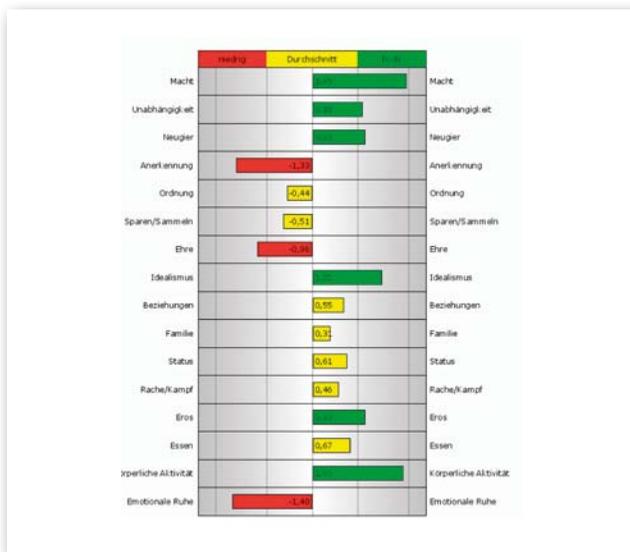


Abb. 2: Ausschnitt aus dem Reiss-Profil (Quelle: Reiss Profile Europe B.V.)

gestellt. Dieses Konzept beschäftigt sich mit den Ursachen menschlichen Verhaltens und mit Emotionen. Es werden keine Typologien gebildet, sondern individuelle Motivausprägungen in ihrer Gesamtwirkung betrachtet.

Ebenfalls verbreitet ist das **Big Five Modell**, wobei dieses deutlich höhere wissenschaftliche Reputation vorweist. Das Fünf Faktoren Modell beschreibt fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit. Mittels der Faktorenanalyse wurden fünf sehr stabile, unabhängige und weitgehend kulturstabile Faktoren gefunden und durch viele Studien belegt.

Während Typentheorien Gemeinsamkeiten betonen, finden Eigenschaftstheorien Unterschiede heraus. Dementsprechend sind eigenschaftstheoretische Modelle in der Praxis anwendungsfreundlicher, da sich differenziertere Persönlichkeitsbeschreibungen ergeben. Gemeinsam haben diese Verfahren die Grundidee, dass eine Theorie verschiedene Anteile von Persönlichkeit beschreiben kann. In dieser Aussage liegt auch schon die Einschränkung dieses Ansatzes. Da wir mit Testverfahren möglichst umfassende und passende Informationen suchen, stellt sich die Frage, inwieweit wir die theoriegestützten Ansätze aus der Psychologie des letzten Jahrhunderts in unsere Epoche und unsere alltäglichen Anforderungen am Arbeitsplatz übersetzen können.

Nahezu jeder Wissenschaftler aus dem eignungsdiagnostischen Segment kritisiert die alten Ansätze, dennoch können sich diverse Verfahren im Personalwesen weiterhin halten, was damit zu tun hat, dass Personaler diese Verfahren aufgrund ihrer Einfachheit und des „Sich selbst darin Wiedererkennens“ gern nutzen. Es werden wenige, zudem meist noch bipolare Eigenschaften gemessen, die Zuordnungen zu bekannten Persönlichkeitsmerkmalen sind offensichtlich und plakativ.

In verschiedenen unabhängigen Studien wurde festgestellt, dass es ein bedenkliches Missverhältnis zwischen Einsatzhäufigkeit und abgesicherter Validität von Verfahren gibt: je einfacher das Instrument, desto höher die Akzeptanz in der Praxis, desto geringer die prognostische Validität und Qualität. Beispielsweise stehen die Auswertung von Bewerbungsunterlagen sowie das unstrukturierte Interview auf der Beliebtheitskala seit Jahren ganz oben. Testverfahren zur Erfassung kognitiver Leistung werden hingegen wenig genutzt, haben

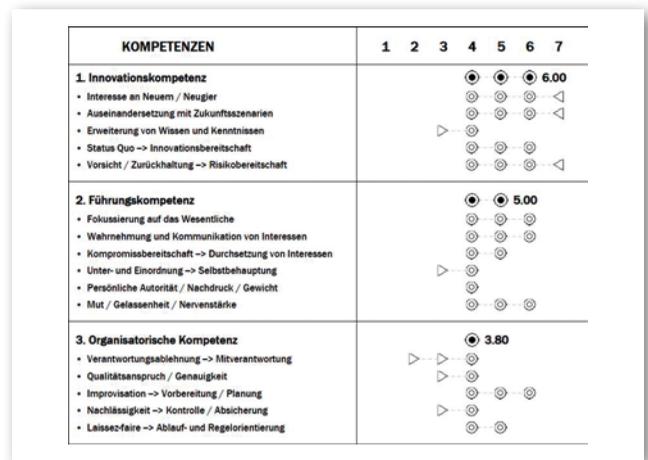


Abb. 3: Kompetenzen Assessment Projektleitung II Große/komplexe/teure/anspruchsvolle Projekte (Quelle: Sytegra)

aber eine hohe Aussagekraft für berufliche Eignung ebenso wie anforderungsbezogene Tests.

Persönlichkeitsfragebögen messen Persönlichkeit und beschreiben, wie sich eine Person tendenziell verhält. Arbeitsstellen (z.B. Kreditoren Buchhaltung) verlangen, dass jemand eine Reihe von Anforderungen erfüllt. Dazu braucht es spezifische Kenntnisse, Kompetenzen und Verhaltensweisen, um einen guten Job zu machen. Verhaltenstendenzen, die in der Persönlichkeit gründen, können dabei in der Tat hilfreich oder störend sein, müssen es aber nicht. Daher die geringe prädiktive Validität von Persönlichkeitstest. Zudem ist Verhalten lernbar. Zugegeben, einfacher, wenn es mit den persönlichen Verhaltenstendenzen einher geht und schwieriger, wenn es diesen zuwider läuft; aber nicht unmöglich. Es kann also durchaus sein, dass jemand anforderungsbezogenes, sinnvolles Verhalten zeigt, um seine Arbeit effizient und effektiv zu erledigen, auch wenn es nicht seinen persönlichen Verhaltenstendenzen oder seiner Persönlichkeit (voll) entspricht. Dieser Fakt muss unbedingt berücksichtigt werden.

Darüber hinaus soll der Einsatz von Verfahren dabei helfen, Individualität zu beschreiben. Dazu beobachtet Prof. Martin Kersting in der Studie zum Barnum Effekt in Persönlichkeitsgutachten, dass in vielen eher allgemein gültige Aussagen stecken, die nicht im Sinne eines Tests wirksam sind und deren Wirkung genau genommen torpedieren –wie z.B.: „Sie mögen keine Menschen, die selbstgerecht oder übertrieben moralisch agieren“. Interessanterweise findet er auch heraus, dass „etwas Barnum nicht schadet“, da diese Aussagen Vertrauen schaffen können. Allerdings zeigt die Studie auch, dass die Verfahren, die wenig Barnum Aussagen enthalten, am ehesten auf neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen, beispielsweise auf datengestützten Verhaltensbeobachtungen basieren.

Der Einsatz von eignungsdiagnostischen Verfahren für Auswahl-situationen am Arbeitsplatz erfordert Funktions- und Berufsbezug. Nicht nur die Subfaktoren der Dimensionen sollten Verhaltensnähe und Berufsbezug aufweisen, sondern die gesamte Konstruktion und Forschung eines Verfahrens sollte an der Arbeitsplatzsituation orientiert sein.

Zum Teil sind Tests auf der Grundlage von Theorien entwickelt, die nichts mit beruflichen Anforderungen zu tun haben, sondern mit Verhaltensbeobachtungen allgemein. Die reine Reformulierung der Dimensionen und die nachträgliche Integration von beruflichen Begriffen bringt den Anbietern mehr als Anwendern und Unternehmen.

Es gibt allerdings auch Tests, die von vornherein von beobachtetem Verhalten im Arbeitsalltag ausgehen und die gesamte Testkonstruktion sowie die gesamte empirische Datenbasis darauf basiert; diese eignen sich für Recruiting und anforderungsbezogene Entwicklung tatsächlich.

Fazit

Abgesehen von der Kritik an den theoretischen Hintergründen von einigen Verfahren, die bemängeln, dass die erfassten Merkmale dem gegenwärtigen Stand der Persönlichkeitsforschung nicht entsprechen, besteht die Tatsache, dass eine geringe Anzahl an berufsbezogenen Persönlichkeits-

merkmalen generell eine Schwachstelle beim Einsatz von Testverfahren in der berufsbezogenen Praxis ist. Es sollte Klarheit darüber bestehen, dass alle Merkmale, die für Personalauswahl und Personalentwicklung genutzt werden, Anforderungsbezug und somit Berufsrelevanz haben müssen. Gleiches gilt für die Fragen, die der Proband vorgelegt bekommt, um Akzeptanz sicherzustellen.

Verfahren, die in den letzten Jahren entwickelt wurden, wurden oftmals gezielt für den Alltag im Beruf entwickelt. Bestimmte Kriterien belegen das und erlauben Nachvollziehbarkeit, beispielsweise:

- anforderungsbezogene Items und Dimensionen
- Manipulations- und Fälschungsziffern, die den Grad der sozialen Erwünschtheit angibt
- Ökonomisch im Sinne der effizienten Einsetzbarkeit und gutem Kosten-Nutzen-Verhältnis
- Akzeptanz, sowohl bei Anwendern als auch Probanden. Für Anwender erhöht sich die Akzeptanz bei guter Übersetzbarkeit der Dimension in die Anforderungen. Für Probanden erhöht sich die Akzeptanz, wenn der Fragebogen Berufsrelevanz aufweist und nicht zu viel Zeit in Anspruch nimmt.
- wissenschaftliche Grundlage und Einhaltung der DIN 33430
- nachvollziehbare und dokumentierte Konstruktionen
- solide Daten – und Forschungsbasis

Die Bedarfsklärung sollte sehr genau genommen werden. Um die richtigen und passenden Instrumente zu finden, sind vorab verschiedene Überlegungen anzustellen und Fragen abzuklären.

Dazu gehören nicht nur testspezifische Faktoren, sondern auch Fragen zur Strategie, den Zielen und der Kultur des Unternehmens. ◀

Quellen:

Martin Kersting. (2015): Das beschreibt mich und andere. Management Personal diagnostik. Personalmagazin 9/15.

Victor Lau. Grundlagen der Eignungsdiagnostik 2015 Steinbeis-Edition, Stuttgart

Stephan Weinert, Klaus P. Stulle. Executive Assessment. Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015

Werner G. Faix, Michael Auer. Talent. Kompetenz. Management. 2009 Steinbeis-Edition

Rüdiger Hossiep, Oliver Mühlhaus. Personalauswahl und –entwicklung mit Persönlichkeits-tests. 2005 und 2015 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG

Autorin

Jennifer Julie Frotscher

ist Diplom-Kunsttherapeutin und zudem seit einem Jahrzehnt als Beraterin für Persönlichkeit und Eignungsdiagnostik tätig. Sie ist Initiatorin und Betreiberin von PE personalityexperts, dem Expertennetzwerk für eignungsdiagnostische Instrumente und Online-Assessment: www.personalityexperts.de.

Als unabhängige Expertin gibt sie eine Marktübersicht über eignungsdiagnostische Testverfahren und Potenzialanalysen.

