

Eignungsdiagnostische Systeme sind keine Hexerei



Angesichts 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 Personalentscheidungen wissenschaftlich solide untermauern können. Allerdings sind die Verfahren auf den ersten Blick kaum voneinander zu unterscheiden, da meistens schlagwortartig das Gleiche versprochen wird. Auf den Websites und in den Broschüren der Anbieter werden zumeist eher wenige 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 der verschiedenen Verfahren nicht herum.

Das Angebot am Markt, ein kurzer Überblick

Persönlichkeitsfragebögen gibt es diverse, der Markt ist historisch bedingt breit aufgestellt. Die Entstehungsgeschichte, wissenschaftliche Qualität und die Einsatzbereiche könnten kaum unterschiedlicher sein. Umso verwirrender, dass sich die Marketingbotschaften kaum voneinander unterscheiden. Es wird von Anbietern meist nicht ausdrücklich kommuniziert, welcher Test in welcher Situation am besten passt. Das erschwert die Auswahl des geeigneten Tests für HRler und stellt eine Markteintrittsbarriere auf Kundenseite dar.

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. 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.

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

Das Big-Five-Modell ist auch sehr verbreitet und bekannt. 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.

Die meisten Fragebögen der Testdiagnostik sind auf der Grundlage theoretischer psychologischer Überlegungen entstanden. In neueren Testentwicklungen dominieren Persönlichkeitsdimensionen, die auf Verhaltensbeobachtungen und erfolgsrelevanten Merkmalen im beruflichen Kontext basieren.

Einsatz und Aussagefähigkeit

Persönlichkeitsfragebögen messen die Persönlichkeit und beschreiben Verhaltenstendenzen. In vielen Verfahren fehlt der Anforderungs- und Berufsbezug in den Fragen. Der Zusammenhang zum Verhalten im Beruf wird sozusagen über Bande gespielt - bestimmten Ausprägungen aus psychologischen Kategorien wie Intro-/Extroversion wird ein bestimmtes Verhalten zugeordnet.

Arbeitsstellen (z.B. Buchhaltung oder Softwareentwicklung) verlangen, dass jemand eine Reihe von definierbaren Kenntnissen, Kompetenzen und Verhaltensweisen besitzt, um erfolgreich zu sein. Persönlichkeit und Verhaltenstendenzen können darauf in der Tat Einfluss haben, müssen es aber nicht. Denn Verhalten ist lernbar. Zugegeben einfacher, wenn es mit persönlichen Verhaltenstendenzen einhergeht und schwieriger, wenn es diesen zuwiderläuft – aber nicht unmöglich. Es kann demnach 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.

Im Auswahlkontext ist der Nutzen beim Einsatz von Testverfahren immer dann vorhanden, wenn das Sammeln von Daten bezüglich der Fähigkeiten und der Eignung von Kandidaten dabei hilft, die Passung zu den Anforderungen zu eruieren. Dabei gibt es keinen einseitigen Nutzen, denn Probanden wie Unternehmen profitieren gleichermaßen. Der Erfolg in der Anwendung hängt maßgeblich von der Übereinstimmung der Aussagen des Tests mit den tatsächlich erfolgsrelevanten Anforderungen ab. Die Aussagekraft eines Tests im Zusammenhang mit zukünftigem Berufserfolg steigt mit dem realen Tätigkeitsbezug der Fragen. Idealerweise sollten die Fragen Szenarien des zukünftigen Anforderungskontextes abbilden, in dem der Proband arbeiten wird. Dementsprechend sind im Auswahlkontext Verfahren zu bevorzugen, die verhaltensnahe und tätigkeitsbezogene Fragen stellen. Nicht nur die Subfaktoren der Dimensionen sollten Verhaltensnähe und Berufsbezug aufweisen, sondern die gesamte Konstruktion und Forschung eines Verfahrens sollte sich idealerweise an der Arbeitsplatzsituation orientieren.

Beispiele für erfolgreiche Anwendung sind neben der internen und externen Auswahl die Förderung von (Nachwuchs-)Führungskräften, Nachfolgeregelung, Talentmanagement, Assessment, Mitarbeiterbindung, Mitarbeiterentwicklungsprogramme sowie Fördermaßnahmen von Fachexperten (wie Vertrieb). Je nachdem ist die Konstruktion eines

Tests zu berücksichtigen, die wesentlichste Unterscheidung bieten die Kategorien Auswahl und Entwicklung.

Den richtigen Test finden

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. Darüber hinaus werden nicht in jeder Situation alle Informationen aus den diversen Ansätzen der Eignungsdiagnostik benötigt, sondern teilweise nur diejenigen, die die tatsächlichen, berufsbezogenen und funktionspezifischen Anforderungen abbilden. Zu guter Letzt muss noch gesagt werden, dass nicht jeder Personalberater, Diagnostiker oder Coach das notwendige Know-how mitbringt, um alle Prozesse der Personalauswahl und Personalentwicklung ideal begleiten und führen zu können. Um den richtigen Test zu finden, müssen dementsprechende Vorarbeiten im Unternehmen geleistet werden.

Wenn Personaltests richtig eingesetzt werden wollen, ist es wichtig, vorher die Anforderungen zu definieren und den Kontext zu bestimmen. Einige hilfreiche Fragen für die Auswahl der Tests sind:

Welche Merkmale werden gesucht? Welches Instrument passt überhaupt für welche Fragestellung?

Welche Kompetenzen zur Auswertung von Fragebögen sind im Unternehmen vorhanden?

Welche Auswertungsformate werden gebraucht? In welcher Darstellung sollten die Testergebnisse präsentiert werden? Muss ein Bewerbermanagementsystem integriert werden? Lassen sich Verfahren kombinieren?

Wenn das Einsatzgebiet und das Ziel klar sind, ist die Auswahl sehr viel leichter. Das Zitat veranschaulicht den wesentlichen Punkt bei der Auswahl des richtigen Testverfahrens:

Albert Einstein: „Wenn ich eine Stunde Zeit hätte, die Welt zu retten, würde ich 55 Minuten davon nutzen, um das Problem zu definieren und 5 Minuten, um die Lösung zu finden!“ ◀

Autoren

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.



Finn Luca Frotscher

Student der Wirtschaftspsychologie in Berlin

