

Veröffentlichung

Personaldiagnostik-Konzepte
auf Unternehmensbedürfnisse
anpassen



Explore your potential

Personaldiagnostik-Konzepte auf Unternehmensbedürfnisse anpassen

Bei der Auswahl von Mitarbeitern sehen sich Unternehmen oft mit dem Problem konfrontiert, welches Instrument für sie am besten geeignet ist. Was bieten die zahlreichen personaldiagnostischen Verfahren bisher und welche Bedürfnisse der Unternehmen bleiben unberücksichtigt?

Wenn es um die Auswahl von Mitarbeitern geht, seien es externe oder interne, zur Neubesetzung oder Weiterentwicklung, wirft dies zunächst die Frage auf: was brauchen die Unternehmen wirklich? Dies zu beantworten scheint banal: den richtigen Mitarbeiter für die richtige Position. Doch woher weiß man, welche Person auf welche Stelle passt? Welche Kompetenzen muss eine Person für eine bestimmte Position besitzen? Oder umgekehrt: Welche Charakteristika oder Möglichkeiten muss eine Stelle für deren Besetzer bieten? Dazu gibt es zahlreiche diagnostische Verfahren, wie das allseits bekannte Assessment-Center, um nur ein Beispiel zu nennen. Es soll das Verhalten der Bewerber in fingierten Situationen bewerten, sodass daraus Verhaltensweisen und Persönlichkeitseigenschaften abgeleitet werden können. Daneben gibt es noch zahlreiche andere Konzepte, die sowohl einzeln, als auch ineinander übergreifend eingesetzt werden.

Stelle man sich nun einen exemplarischen Stellenbesetzungsprozess vor. Die Informationen, über welche Kompetenzen und Fähigkeiten eine Person für eine bestimmte Stelle verfügen muss, gleich ob intern oder extern, werden in einem Anforderungsprofil zusammengetragen. Die eingehenden Bewerbungen werden unter Analyse der Bewerbungsunterlagen auf das Potenzial der Person bewertet. Wurde eine Vorauswahl getroffen, werden nun Schritte zur weiteren Reduzierung des Bewerberpools eingeleitet, wie das Einholen persönlicher Referenzen oder vorab Telefoninterviews. Auch Arbeitsproben oder computergestützte Szenarien können dienlich sein. Nach einer folgenden Dezimierung der Bewerberanzahl kommen meist Vorstellungsgespräche und/ oder die bereits genannten Assessment-Center zum Einsatz. Dabei haben psychologische Testverfahren besonders in den letzten Dekaden immer mehr an Zuverlässigkeit und Beliebtheit gewonnen. Doch was umfasst dieser weitreichende Begriff „Test“?

Charakteristika diagnostischer Testverfahren

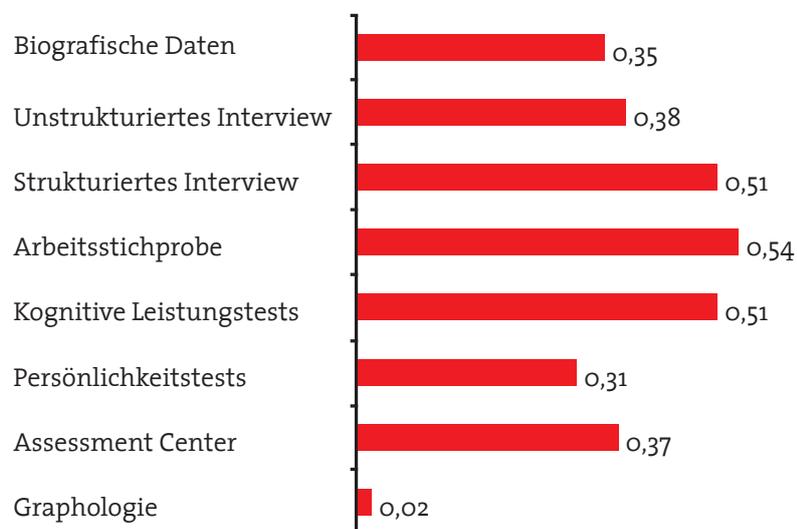
Ein Test lässt sich als eine objektive, standardisierte Verhaltensstichprobe variabler Art definieren, die ein meist psychologisches Konstrukt in seiner Ausprägung bei einer Testperson misst. Testverfahren können zur Messung einer Vielzahl von Eigenschaften und KSAOs (knowledge, skills, abilities, other characteristics) herangezogen werden und unterscheiden sich hinsichtlich des erfassten Inhalts und der Erhebungsmethode. Im Bereich des Recruitings und der Personalauswahl allgemein finden sie besonders häufige Anwendung. Nicht so jedoch in Deutschland. Möchte man vielen Presseartikeln der letzten Jahre

Glauben schenken, so ist Deutschland im internationalen Vergleich weit abgeschlagen, was die Nutzung von Testverfahren bei der Bewerber-Evaluation in Einstellungsprozessen angeht. Etwa 20% deutscher Unternehmen wenden bei Auswahlverfahren Persönlichkeitstests an, lediglich 2% greifen auf Leistungstests zurück. Bei der Auswahl von Führungskräften werden psychometrische Testverfahren in Deutschland von 7% der Unternehmen eingesetzt. Dies entspricht nicht den Erwartungen, da man proportional zur Bedeutung der Position ein entsprechendes Investment annimmt. Verglichen mit Großbritannien (69%), Spanien (74%) oder den Benelux-Staaten (71%) stellt Deutschland klar das Schlusslicht dar. Aber ist dies wirklich ein solcher Rückstand im europäischen Vergleich? Ist die Anwendung von Testverfahren im Arbeitskontext tatsächlich sinnvoll und welche Verfahren und Methoden eignen sich dazu? Dazu ist zunächst zu klären, welche Anforderungen an Diagnostikverfahren gestellt werden, um deren Einsatz als zweckmäßig erachten zu können.

Anforderungen an Tests

Was alle Diagnostik-Konzepte eint, sind die Anforderungen, die an sie gestellt werden und die sie erfüllen sollen. Hierzu gibt es natürlich wissenschaftliche Parameter, die Testgütekriterien. Die klassischen Hauptgütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität sollen möglichst umfassend überprüft und bestätigt sein. Auch Nebengütekriterien wie die Testökonomie, Utilität, Fairness oder Unverfälschbarkeit sind im wissenschaftlichen wie auch wirtschaftlichen Kontext wichtig.

Schmidt und Hunter (1998) konnten in einer Metaanalyse die Kriteriumsvalidität ausgewählter personaldiagnostischer Konzepte identifizieren und sie gegenüberstellen. Dabei wurde untersucht, wie viel Gültigkeit die Testverfahren unter Berücksichtigung des Kriteriums der entsprechenden Position besitzen. Daraus ist abzulesen, dass sich insbesondere Arbeitsproben, strukturierte Interviews und kognitive Leistungstests als valide gezeigt haben. Aber auch die anderen Verfahren besitzen Validität. Somit kann man schließen, dass der gezielte Einsatz ausgewählter Verfahren als äußerst sinnvoll zu erachten ist.



1.) Metaanalyse zur Kriteriumsvalidität samt entsprechender Korrekturen nach Schmidt und Hunter (1998)

Tests in der Praxis

Weiter ist Test nicht gleich Test. Es gibt nicht nur eine große Anzahl an unterschiedlichen Erhebungsmethoden, sondern auch ein weites Spektrum an erfassbaren Konstrukten. Manche Tests messen sehr spezifische Eigenschaften, andere generalisierte Faktoren wie Intelligenz oder generelle kognitive Fähigkeiten, die über viele spezifischere Facetten gemessen werden sollen. Daher kommen sowohl im Assessment-Center als auch bei individuellen Tests meist mehrere Verfahren zum Einsatz, um den Messbereich, die Gültigkeit der Ergebnisse und die Aussagekraft der Testung zu erhöhen. Paradoxerweise sank die Gültigkeit (Validität) solcher Erhebungen durch Einsparungen, aber auch der unqualifizierte Einsatz stieg in den letzten Jahrzehnten immer weiter und liegt laut einer von Hardison und Sackett 2007 veröffentlichten Metaanalyse bei durchschnittlich .26, also weit von der bekannten Referenznorm von .37 entfernt. Allerdings spricht das nicht generell gegen den Einsatz des Assessment-Centers, da die Werte hier weit streuen und bei fachkundiger Durchführung auch deutlich höher liegen können (Schuler, 2007). Die Mehrheit der deutschen Unternehmen verzichtet dagegen ganz auf solche aufwendigen Auswahlmethoden und verlässt sich lieber auf Zeugnisse, Empfehlungsschreiben und nicht standardisierte Einstellungsgespräche. Leider liegen diesem Vorgehen so viele Störquellen und mögliche Fehlbewertungen zugrunde, dass gerade bei komplexeren Stellenanforderungen häufig eine hohe Mitarbeiterfluktuation wie auch Ressourcenaufwendung die Folge sind – natürlich auf Kosten des Unternehmens und des Bewerbers gleichermaßen.

Gründe für die Ablehnung von Testverfahren sind dabei von Seiten der Unternehmen laut einer repräsentativen Umfrage besonders betriebswirtschaftlicher (Kosten, Zeitaufwand), ethischer (Vertraulichkeit, Betriebsrat) und fachlicher (Übertragbarkeit der Ergebnisse) Natur. Sieht man sich die Gründe an, warum Unternehmen gerade in Deutschland Abstand von diagnostischen Verfahren nehmen, obwohl ihre Gültigkeit größtenteils durchaus als belegt gelten kann, ist den Bedürfnissen der Unternehmen in Bezug auf Personaldiagnostik-Konzepte nähere Beachtung zu schenken.

Bedürfnisse der Unternehmen an personaldiagnostische Konzepte

Die wissenschaftliche Anforderung an Testverfahren ist die Erfüllung der drei Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität. Es versteht sich von selbst, dass für den Einsatz eines Verfahrens im Unternehmen diese Kriterien erfüllt sein müssen. Wirtschaftlich genutzte Verfahren sind allerdings ein spezieller Fall, da viele von ihnen weder empirisch belegt sind, noch die nötigen wissenschaftlichen Anforderungen erfüllen. So stützen sich beispielsweise gleich mehrere marktführende Testverfahren laut Berufsverband deutscher Psychologinnen und Psychologen (BdP) (2005) auf antiquierte, empirisch nicht belegte und wissenschaftlich ungesicherte Modelle, von deren Nutzung im personaldiagnostischen Kontext abgeraten wird.

Darüber hinaus soll ein Verfahren möglichst ökonomisch sein. Darunter ist primär der Zeit- und Kostenaufwand zu sehen, wobei man dies zusammennehmen kann. Denn wie schon der ehemalige US-Präsident Benjamin Franklin sagte: „Remember that time is money“. Bei der Betrachtung des Zeitaufwandes ist an die Durchführung, die Auswertung und das Feedback-Gespräch zu denken. Je komplexer das Ver-

fahren, umso schwieriger und langwieriger die Auswertung, umso mehr Worte der Erklärung bedarf es. Um Personal- und damit auch Finanzressourcen zu schonen, brauchen Unternehmen schnell durchzuführende, einfache und eindeutig auszuwertende sowie möglichst selbsterklärende Verfahren. Hossiep und Mühlhaus (2015) konnten anhand einer Formel die Kostenersparnis durch den Einsatz eines validen Auswahlverfahrens mathematisch nachweisen. Dabei wurden unter anderem der Validitätskoeffizient eines Verfahrens oder die Kosten der Auswahl pro Bewerber berücksichtigt.

Der Begriff Kostenaufwand lässt sich noch weiter aufschlüsseln, da zu den Kosten nicht nur der Erwerb eines solchen Tests zu rechnen ist, auch die Lizenz, ein Verfahren durchzuführen und auswerten zu dürfen, muss erworben werden. Dazu hat ein Unternehmen zwei Alternativen: es holt sich einen externen Berater, der bereits die Lizenz für ein Verfahren besitzt, oder es bildet selbst Mitarbeiter in einem Verfahren aus. Beides bietet seine Vorteile, wobei die zunächst kostengünstiger erscheinende Lösung wohl die Ausbildung eines eigenen Mitarbeiters ist. Ist der Mitarbeiter einmal lizenziert, kann er die Tests direkt vom Anbieter beziehen und sein Wissen und die erworbene Kompetenz bei beliebig vielen Personalentscheidungen einsetzen. Allerdings müssen sowohl die Ausbildung als auch die Arbeitszeit, in der der Mitarbeiter die Lizenz erwirbt, ebenso als Kosten bedacht werden. So stellt der externe Berater eine gute Alternative dar, da er als Experte seines Verfahrens auf große Kompetenz und Expertise zurückgreifen kann. Jedoch ist dabei ein wichtiger Punkt angesprochen: die Kompetenz des Beraters. Gerade die Kompetenz, sei es die eines Personalers aus den eigenen Reihen des Unternehmers oder die eines Externen, ist existenziell wichtig für eine erfolgreiche Stellenbesetzung, denn nur wer sein Verfahren richtig anzuwenden und zu bewerten weiß, kann die richtigen Schlüsse ziehen. Das zuverlässigste und am sichersten anzuwendende Konzept kann mangelnde Kompetenz nicht kompensieren und die Resultate werden verfälscht. So bedarf es für Unternehmen der Gewährleistung der Kompetenz des Beraters. Dies umzusetzen erscheint schwierig, da es sehr viele unterschiedliche Konzepte auf dem Markt gibt und leider nicht bei jedem Anbieter sichergestellt ist, dass er wirklich in seinem Leistungsangebot kompetent ist. Hier ist auch die Frage relevant, wie Testverfahren den Weg ins Unternehmen finden. Es gibt ein schier endloses Angebot an Experten, vom Personal mit BWL-Abschluss über freie Berater, Headhunter, Jobvermittler oder Systemanbieter, deren Tests teils gut validiert, teils seit Jahren wissenschaftlich widerlegt sind, bis zum diplomierten Personalpsychologen. So besitzen immerhin gut 30% der Personalberater in Deutschland mindestens eine Testlizenz eines Systemanbieters. Da es in diesem wissenschaftlich gesehen sehr heterogenen Segment jedoch unter anderem stark auf das Verfahren, das Ausbildungsniveau und die individuelle Kompetenz des jeweiligen Beraters respektive Experten ankommt, sollten sich Unternehmen zunächst mit dem Testangebot auseinandersetzen. Zertifikate und Erfahrungsberichte scheinen derzeit der einzige Indikator zu sein. Um die Bedürfnisse der Unternehmen zu berücksichtigen, wären neben der Unterstützung bei der Beraterauswahl auch Rezensionen von unabhängigen Prüfstellen über die Kompetenz des Beraters sinnvoll, wobei dessen Umsetzung mehr als utopisch ist.

Das weitaus wichtigste Kriterium mag gewiss die Treffsicherheit sein. Die Gütekriterien legen diese durch den Anspruch der Validität zugrunde, jedoch ist ein Unternehmen so komplex, dass eine globale Gültigkeit an Güte einbüßen kann, wenn die derartige Spezifität außer Acht gelassen wird. Demzufolge müssen personaldiagnostische Verfahren auch der Unternehmensstruktur, dazu zählen die Größe des Unternehmens sowie die internen Prozesse, aber auch den Werten und Normen des Unternehmens



und demnach der Unternehmenskultur Beachtung schenken. Diese Konzepte müssen folglich so flexibel gestaltet sein, dass sie der Positionsspezifität Rechnung tragen, aber auch globale Gültigkeit und damit Vergleichbarkeit besitzen. Die erwartete Anpassungsfähigkeit soll der Individualität des Bewerbers sowie der Stelle gerecht werden und das Testverfahren in Hinblick auf die Genehmigung durch den Betriebsrat auch ethisch vertretbar sein.

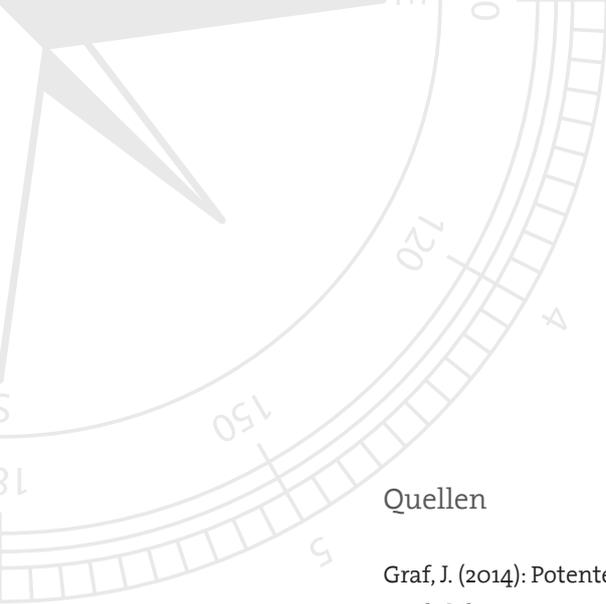
Fassen wir noch einmal die Bedürfnisse zusammen, so braucht ein Unternehmen, ein objektives, reliables und valides Verfahren. Es muss möglichst günstig, schnell durchzuführen und auszuwerten sowie einfach sein, um dem vollen Anspruch der Ökonomie gerecht zu werden. Das Diagnostik-Konzept muss treffsicher, flexibel sein, sodass es die Individualität des Bewerbers, die Positionsspezifität, Unternehmensstruktur und -kultur sowie ethische Normen berücksichtigt.

Doch wie können wir diese Unternehmensbedürfnisse in eine erfolgreiche Symbiose mit den vorhandenen Konzepten bringen bzw. was muss von Seiten der Forschung oder Verfahrensanbietern geschehen, dass sie sich vereinigen lassen? Oder ist das alles nur Utopie und erscheint als naives Wunschdenken gleich einer „eierlegenden Wollmilchsau“?

Fazit

Der Überblick über die genannten Personaldiagnostik-Konzepte zeigt, dass jedes Testverfahren seine Besonderheiten aufweist und es kein Patentrezept gibt. Um den Bedürfnissen der Unternehmen entgegenzukommen, sollten Anbieter insbesondere Gütekriterien und ein detailliertes Leistungsangebot ausweisen. So können Unternehmen herauslesen, was für ihre spezielle Position am geeignetsten ist. Allerdings sollte der Wunsch nach einem möglichst kostengünstigen Instrument überdacht werden, da wie ein Sprichwort besagt: „was nichts kostet, ist nichts wert“. Dies gilt nicht als allgemein gültiges Manifest, doch sollte der Ökonomieaspekt unter dem Fokus des Kosten-Nutzen-Faktors betrachtet werden. Von Seiten der Forschung ist aufgrund der Individualität und daher Komplexität in der heutigen Gesellschaft, eine feinfühlere Differenzierung wünschenswert.

Als Handlungsempfehlung ist grundsätzlich der Faktor Fehleinschätzung möglichst gering zu halten. Dazu bietet sich besonders in kleinen Unternehmen und bei unerfahrenen Personalern das strukturierte Interview an, sodass eine Standardisierung gewährleistet werden kann. Am effektivsten ist die Anwendung von Leistungstests und bei gleichzeitigem Einsatz mit strukturierten Interviews kann man die Trefferquote sogar noch deutlicher steigern. Außerdem können erfahrene bzw. ausgebildete Personaler auf Arbeitsproben vertrauen, indem sie z.B. typisches Verhalten über die interne Positionsbeschreibung oder spezielles Verhalten über beispielsweise die Critical Incident Technik erfassen und entsprechend beim Bewerber prüfen. Weiter ist allgemein der Einsatz von psychometrischen Persönlichkeitstestverfahren anzuraten, sodass man Anhaltspunkte unter anderem über die Person und die Motivation erhält. Man sollte also zunächst genau abwägen, welche Mittel, Informationen und Erfahrungen zur Verfügung stehen und welche Bedürfnisse ein Unternehmen hat, bevor man zu speziellen Auswahlverfahren greift.



Quellen

- Graf, J. (2014): Potente Persönlichkeitsmodelle. Methodenstudie Weiterbildungsszene. Training aktuell, 6, S.6-9.
- Kleebaum, C. (2007). Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Wissenschaftliche Personal diagnostik vs. erfahrungsbasiert-intuitive Urteilsfindung. Rainer Hampp.
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2013). Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology (4th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Schmidt, S. & Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological Bulletin, 124 (2), S. 262 – 274.
- Schuler, H. (1994). Selektion und Selbstselektion durch das Multimodale Interview. In: L. von Rosenstiel, T. Lang & E. Sigl (Hrsg.), Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern (S. 97-112). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schuler, H. (1998). Berufseignungsdiagnostik und Leistungsbeurteilung. In: R. Wieland-Eckelmann (Hrsg.), Wissenschaft und Praxis der Arbeits- und Organisationspsychologie (S. 60-64). Wuppertal: Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie.

Internetquellen

- http://www.bdp-verband.org/bdp/politik/2005/50819_insights.pdf
- <https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/85384/herunterladen>
- <http://www.verfahren-der-personalauswahl.de/seite-7.html>
- <http://www.testzentrale.de/>
- <http://www.verfahren-der-personalauswahl.de/seite-7.html>
- <http://www.wiwo.de/erfolg/management/bewerbersuche-was-persoentlichkeitstests-bringen/12101622.html>
- <http://www.wiwo.de/erfolg/management/personalauswahl-persoentlichkeitstest-foerdern-selten-den-perfekten-chef-zu-tage/11883974.html>
- http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/files/WPa_2_07_Schuler.pdf

Autoren



Victoria Greiner
Consultant & Research
profilingvalues GmbH



Nicklas Kinder
Product Development & Consultant
profilingvalues GmbH

profilingvalues GmbH

Steinerstraße 15, Haus A, 1. OG

81369 München, Deutschland

Tel.: +49 89 7874 755

Fax: +49 89 7874 75 79

www.profilingvalues.com

info@profilingvalues.com