

Potenzialdiagnostik

Kandidaten auf dem Prüfstand

Die Potenzialdiagnostik soll Unternehmen und Bewerber vor Fehlentscheidungen bei der Stellenbesetzung bewahren, doch nicht alle Testverfahren sind zuverlässig. Versuch einer übersichtlichen Einführung in ein unübersichtliches Themengebiet.

Von Julian Ebert

Die Entlassung des Direktors der Berner Strafanstalt Thorberg führte die Konsequenzen einer zweifelhaften Personalauswahl vor Kurzem eindrücklich vor Augen. Im Zusammenhang mit dem unprofessionellen Verhalten der Führungskraft wurde insbesondere das damalige Personalselektionsverfahren in der Presse harsch kritisiert. Gute Personalauswahl ist mitunter anscheinend noch immer leichter gesagt als praktiziert.

Dabei hat die Auswahl der richtigen Personen für spezifische Funktionen eine lange Tradition. Schon im Alten Testament finden sich Hinweise darauf, dass Gideon sein Heer im Kampf gegen die Medianer mithilfe zweier Tests zusammenstellt, die entfernte Parallelen zur aktuellen Personal-diagnostik aufweisen. Der Legende nach empfiehlt Gott selbst, zunächst alle, die nach eigenem Bekennen «ängstlich und verzagt» seien, auszusortieren. Die Verbliebenen sollten sich einer Verhaltensprüfung unterziehen und zum Fluss geführt und dort beim Trinken beobachtet werden. Diejenigen, die sich dazu nicht ihrer Hände bedienen, wurden ebenfalls nicht ins Heer aufgenommen. Zwei nach heutigem Verständnis als Persönlichkeits-tests bezeichnete Prüfungen – eine Selbstauskunft und eine Verhaltensbeobachtung – machten den Unterschied aus und der Erfolg seines Heeres gab Gideon Recht.

Breite Anwendungsmöglichkeiten

Die aktuelle Personaldiagnostik soll Eignungs- und/oder Entwicklungsprognosen ermöglichen. Sie wird im Wesentlichen in drei Kontexten angewendet:

- Im Rahmen der **Personalselektion** soll sie die bestgeeignete Person für eine konkrete Zielfunktion identifizieren helfen.



Geeignet oder nicht? Die Potenzialdiagnostik umfasst verschiedenste, teils umstrittene Verfahren.

- Zur **Potenzialdiagnostik** eingesetzt, soll sie diejenigen sichtbar machen, die das Zeug mitbringen, um mehr Verantwortung zu übernehmen.
- Als Instrument der **Personalentwicklung** soll sie zudem die Förderung der identifizierten Talente aktiv als edukative Massnahme unterstützen.

In der Praxis wird nicht immer zwischen Potenzialdiagnostik und Personalselektion unterschieden und beide Ansätze werden häufig kombiniert. Typischerweise fließen in die Betrachtung der Kandidateneignung Merkmale der Leistung (z.B. analytische Fähigkeiten), der Persönlichkeit (z.B. Leistungsmotivation) sowie der Qualifikationen (z.B. Weiterbildungen) ein. Die Psychologie als Wissenschaft der Beschreibung, der Erklärung und der Vorhersage des menschlichen Denkens, Verhaltens und Fühlens liefert dazu neben zentralen Grundannahmen zur Berufs-

eignung und deren Messung auch eine Reihe unterschiedlicher Testverfahren. Manche haben sich über die Zeit in der Praxis bewährt, andere segeln im Windschatten der Wissenschaftlichkeit und müssen als unseriös bezeichnet werden.

Psychologie liefert Grundlagen

Zu den psychologischen Grundlagen der Personalauswahl zählen Theorien aus fast allen Teildisziplinen dieses Fachs: Ansätze zu inter- und intraindividuellen Leistungsunterschieden, zu Merkmalen der Persönlichkeit und der Motivation, zur Testtheorie, zum Zusammenspiel des Menschen mit seiner organisationalen Umwelt, zur Entwicklungs- und Lernpsychologie sowie zu kognitiven Prozessen der Urteilsbildung. Mithilfe der genannten Ansätze können zunächst die relevanten Anforderungen der Stelle sowie die diesbezüglich optimalen Test-



verfahren identifiziert werden. Die für die Selektion Verantwortlichen können im laufenden Selektionsprozess eigene Urteilsverzerrungen kontrollieren, Leistungsunterschiede der Kandidaten erkennen und einschätzen, ob und wie diese durch Entwicklungsmaßnahmen auszugleichen sein könnten. Über einen Abgleich der Übereinstimmung der Voraussetzungen des Kandidaten mit den Erfordernissen der Funktion und der organisationalen Begleitumstände können Prognosen über die zu erwartende Bewährung der Kandidaten in der Zielfunktion getroffen werden. Dabei ist stets reziprok zu denken: Nicht nur müssen die Bewerber zur Stelle und zum Unternehmen passen, sondern auch umgekehrt müssen Funktion und zum Beispiel Vorgesetzte, Team und Unternehmenskultur die Bedürfnisse der Kandidaten erfüllen.

Drei diagnostische Verfahrenstypen

Die arbeitspsychologische Eignungsdiagnostik unterscheidet im Grundsatz drei unterschiedliche Verfahrenstypen zur Identifikation für die Stellenbesetzung relevanter Unterschiede zwischen den Bewerbern: standardisierte Testverfahren, Selbstauskunftsverfahren und Verhaltensbeobachtungen. Die in der nebenstehenden Tabelle aufgeführten Vor- und Nachteile gelten für Verfahren, die wissenschaftlichen Qualitätskriterien in Konstruktion, Durchführung, Auswertung und Interpretation entsprechen. Unprofessionelle Verfahren weisen hingegen deutlich mehr Nach- als Vorteile auf.

1. Standardisierte Testverfahren

Standardisierte Testverfahren weisen in der wissenschaftlich kontrollierten Leistungserfassung die längste Tradition auf. Zu ihnen werden u.a. Intelligenztests, Tests spezifischer kognitiver Fähigkeiten (z.B. Gedächtnis, Lesen und Schreiben), Tests der Aufmerksamkeit und der Konzentration sowie Tests sensorischer und motorischer Leistung (z.B. Auge-Hand-Koordination) gezählt. Ihre namensgebende Standardisierung betrifft Inhalte, Durchführung, Auswertung und Interpretation, weshalb sie als besonders valide, reliabel und objektiv – kurz: messgenau, zuverlässig und vom Testleiter unabhängig – gelten. Dies trifft zu, wenn die Tests

nach wissenschaftlichen Kriterien konstruiert, normiert und dokumentiert sind. Zu diesem Zweck haben sich Forscher und Praxisvertreter auf einen Grundstock zentraler Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen verständigt und diese beim Deutschen Institut für Normung (DIN) als Norm DIN 33430 zur Zertifizierung von Praktikern im Bereich der Eignungsdiagnostik registriert. Diese Prozessnorm definiert Qualitätsvorgaben zur Qualifikation der beteiligten Personen, zur Qualität der verwendeten Instrumente und zur Einhaltung angemessener Abläufe im Eignungsprüfprozess.

Eine Untersuchung durch Swiss Assessment zeigt einen leichten Anstieg des Einsatzes von Intelligenztests in der Eignungsdiagnostik. Das ist erfreulich, nachdem dieser Test in den letzten Jahren ein – ungerechtfertigtes – Akzeptanzproblem gehabt hat. Wissenschaftliche Untersuchungen attestieren Intelligenztests dieselbe hohe Qualität in der beruflichen Erfolgsvorhersage wie professionell prak-

tizierten Assessment-Center-Verfahren – bei einem deutlich geringeren administrativen und finanziellen Aufwand.

2. Selbstauskunftsverfahren

Selbstauskunftsverfahren weisen im Vergleich zu standardisierten Testverfahren eine deutlich geringere Validität auf, werden von den Bewerbern allerdings als deutlich angenehmer, weil besser kontrollierbar, erlebt. Dieser Verfahrenstyp zeichnet sich in erster Linie dadurch aus, dass die Kandidaten selbst in meist strukturierter Form Auskunft über relevante Eignungsmerkmale erteilen, statt einen Leistungsnachweis zu erbringen. Üblicherweise fokussieren derartige Instrumente (z.B. Persönlichkeitsfragebogen oder Interviews) neben Kompetenzeinschätzungen besonders Persönlichkeitsmerkmale, weil Letztere im Rahmen der Eignungsdiagnostik nicht besonders zuverlässig beobachtet werden können. Aus demselben Grund sind die mit ihnen erzielten Ergebnisse jedoch mit Vorsicht zu geniessen und nicht als alleinige Entscheidungskriterien heranzuziehen.

Vor- und Nachteile eignungsdiagnostischer Verfahren	
+	-
Standardisierte Testverfahren: z.B. Intelligenztests, Tests kognitiver Fähigkeiten (z.B. Gedächtnis, Lesen und Schreiben), Tests der Aufmerksamkeit und der Konzentration, Tests sensorischer und motorischer Leistung	
<ul style="list-style-type: none"> + Intelligenz hat grosse Prognosekraft + hohe Standardisierung & Messqualität + Ergebnis kaum «nach oben» verfälschbar + können ohne Anleitung/online absolviert werden 	<ul style="list-style-type: none"> - bei Kandidaten unbeliebt - für die Einschätzung von Führungseignung meist lediglich intelligenzrelevant
Selbstauskunfts- bzw. Selbsteinschätzungsverfahren: z.B. Persönlichkeitsfragebogen, Interviews	
<ul style="list-style-type: none"> + bei Kandidaten und HR beliebt + ermöglichen Erfassung der Selbstsicht der Kandidaten + können ohne Anleitung/online absolviert werden 	<ul style="list-style-type: none"> - Aufwand für Konstruktion, Durchführung & Auswertung guter Interviews oft unterschätzt - Fragen meist leicht durchschaubar, Antworten daher verzerrungsanfällig - schwächere Prognosekraft
Verhaltensbeobachtungen: z.B. Arbeitsproben, Rollenspiele, Fallstudien, gewisse Postkorbübungen, Präsentationen und Gruppendiskussionen	
<ul style="list-style-type: none"> + «Tatbeweis»: machen statt erzählen, wie man es macht + realistische Abbildung «echter» Anforderungen + grosse Prognosekraft 	<ul style="list-style-type: none"> - grosser Aufwand für Konstruktion, Durchführung & Auswertung - nur bedingt standardisierbar - «Schauspieler»-Dilemma - können nicht ohne Anleitung/online absolviert werden (Ausnahme: Postkörbe)



Selbstauskünfte sind – insbesondere im Kontext der Bewerbung, deren Erfolg für die meisten eine hohe subjektive Bedeutung aufweist – anfällig für Impression Management, also eine zum Teil insbesondere Positive verzerzte Selbstdarstellung der Bewerber.

▶ Praxistipp

Es ist ratsam, Selbstauskünfte nur sparsam im Selektionsprozess einzusetzen und nicht unhinterfragt für bare Münze zu nehmen. Stattdessen sollten nur theoretisch und praktisch fundierte Verfahren (z.B. BIP, 16 PF, NEO-FFI etc.) eingesetzt und ihre Resultate als im Laufe der Auswahl zu validierende Arbeitshypothesen betrachtet werden. Hinterfragen Sie die Selbsteinschätzungen im Interview oder prüfen Sie in einer Verhaltenssimulation, ob der Kandidat tatsächlich so durchsetzungsfähig ist, wie er sich selbst einschätzt.

3. Verhaltensbeobachtungen

Verhaltensbeobachtungen stellen die vermutlich aufwendigste Klasse eignungsdiagnostischer Verfahren dar. Sie verlangen vom Bewerber einen Leistungsnachweis, indem sie repräsentative Aufgaben der Zielfunktion simulieren und direkt beobachtbar machen. Zu den typischen Vertretern dieser Verfahren zählen Arbeitsproben, Rollenspiele, Fallstudien, gewisse Postkorbübungen, Präsentationen und Gruppendiskussionen. Ihre Qualität hängt in starkem Masse davon ab, wie gut es gelingt, die Anforderungen der Funktion (z.B. schwierige Führungskonstellationen, komplexe konzeptionelle Herausforderungen, Entscheidungen unter Druck etc.) im eher künstlichen Rahmen der Eignungsfeststellung nachzustellen und entsprechendes Verhalten der Kandidatinnen zu provozieren.

Verhaltensbeobachtungen werden mitunter dafür kritisiert, die «guten Schauspieler» unter den Bewerbern zu bevorzugen. Vor dem Hintergrund der nicht nur im Berufskontext üblichen Rollenerwartungen an Funktionsträger relativiert sich dieser Vorwurf etwas. Für einen Mitarbeitenden sollte es im Grunde keine Rolle spielen, ob seine Chefin nur deshalb sozialkompetent mit ihm kommuniziert, weil sie weiss, dass es von ihr verlangt wird, obwohl dies eigentlich nicht ihrem Naturell entspräche. Hauptsache, sie kann es und tut es auch. Allerdings liegt die Wahrheit wie so oft in der Mitte. Denn neben der Fähigkeit, bestimmte Verhaltensweisen auszuwählen und in die Praxis umzusetzen, interessiert für die Vorhersage zukünftigen Verhaltens auch die Wahrscheinlichkeit, mit der das gewünschte Verhalten nach Beendigung des Selektionsprozesses im beruflichen Alltag gezeigt wird. Und hier zeigt sich, dass Verhaltensweisen besonders dann häufiger auftreten, je stärker sie der Persönlichkeit entsprechen, also «echt» sind.

▶ Praxistipp

Ein Hinweis vor der Eignungsprüfung, dass von in der Selektion erfolgreichen «Schauspielern» auch im «echten Job» das gespielte Verhalten tagtäglich erwartet würde, genügt oft, um die Authentizität der Kandidaten zu erhöhen.

Unseriöse Methoden vermeiden

Mit zunehmender Verbreitung eignungsdiagnostischer Instrumente steigt auch die Zahl derjenigen Verfahren, die keinen nennenswerten Beitrag zur Eignungsprognose liefern oder eine seriöse Einschätzung sogar negativ beeinflussen. Untaug-

liche Konzepte werden zu noch weniger tauglichen Tests zusammengeschustert, wodurch das Angebot auf dem Markt immer unübersichtlicher und unzuverlässiger wird. Unter den aus wissenschaftlich-fachlicher Perspektive als unseriös zu klassifizierenden Verfahren finden sich sowohl alte Klassiker, wie die Handschriftenanalyse, die Astrologie oder die Physiognomik, als auch exotische Neulinge, wie das Neurolinguistische Programmieren oder die Namenspsychologie. Und auch Tests, die sich im psychiatrischen Kontext als solide Instrumente etabliert haben, müssen im Anwendungsfeld der arbeitspsychologischen Eignungsdiagnostik als unzureichend abgelehnt werden.

Dass Stellenbesetzungsentscheidungen aufgrund des Sternzeichens, der Handschrift oder der Ohrengrösse der Kandidaten getroffen werden, mutet lächerlich an, ist aber bei einem kleinen Teil der Selektionsprozesse trotz wissenschaftlich erbrachtem Nachweis ihrer Untauglichkeit weiterhin gang und gäbe. Wir sind alle gefordert, uns für seriöse Potenzialdiagnostik einzusetzen, wenn wir zuverlässige Eignungsprognosen treffen und die Bewerber nicht mit fragwürdigen Methoden vergraulen wollen. Die eingangs erwähnte «Trinkprobe» von Gideon würde heutzutage wohl auch eher ein pikiertes Naserümpfen ernten.



Autor

Julian Ebert ist studierter Psychologe mit den Schwerpunkten Arbeits- und Organisations- sowie Personalpsychologie. Er arbeitet als Personaldiagnostiker bei den SBB und ist Dozent für Arbeits- und Organisationspsychologie an der FFHS.

Let's Talk Business!

Unser Angebot

- Business-fokussierte Sprachbildung seit über 15 Jahren
- firmeninterne Kurse in der ganzen Schweiz
- Gruppen- und Einzeltrainings
- Coachings für Führungskräfte

Vorteile für HR-Manager

- Wir erledigen die Administration, von der Einstufung bis zum Zertifikat
- regelmässige Berichte zum Lernerfolg und zum aktuellen Stand der Kurse
- Flexibilität und hervorragende Beratung

