

Psychometrische Verfahren in der Personalanpassung

Wen nehmen wir? Wer passt wofür? Wie entwickeln wir die Mitarbeiter? Zur Beantwortung dieser Fragen nutzen immer mehr Personalentscheider auch die Vorteile psychometrischer Verfahren.

I. Was sind psychometrische Verfahren und welche Vorteile haben sie?

Psychometrische Verfahren sind theoriebasierte Auswahl- und Entwicklungsinstrumente die Rückschlüsse auf Fähigkeiten und Persönlichkeit des Getesteten ermöglichen. **Die Vorteile liegen auf der Hand:** Wissenschaftliche Validitäts- und Reliabilitätsprüfungen bescheinigen guten Verfahren Werte, die deutlich über denen eines normalen Interviews oder eines Assessment-Centers liegen – und das bei deutlichen Kosten- und Zeitvorteilen. Zieht man zusätzlich die Folgekosten, welche durch Fehlbesetzungen- und Entlassungen entstehen, hinzu, wird schnell deutlich: Solide entwickelte psychometrische Verfahren bieten ein ausgezeichnetes Verhältnis von Aufwand und Ertrag. **Ein weiterer Vorteil:** Bei guten Verfahren, unter Berücksichtigung der definierten Prozesse, liegt man auch was die umstrittene DIN 33430 angeht auf der sicheren Seite. Grundsätzlich sollte das psychometrische Verfahren das Gespräch unter vier Augen nicht ersetzen. Psychometrische Verfahren sind stark im Verbund mit klassischen Verfahren und nur dann wirklich seriös, wenn die Ergebnisse gemeinsam mit dem Bewerber besprochen und dadurch zusätzlich abgesichert werden.

II. Was ist für Personaler bei der Wahl eines psychometrischen Verfahrens zu beachten?

Grundsätzlich muss sich der Personaler zunächst folgende Frage stellen: Benötige ich ein **Auswahlinstrument** oder ein **Entwicklungsinstrument**?

Auswahlinstrumente in der Personalarbeit sind lange bekannt. Hier geht es darum, Bewerber auszuwählen und zu prüfen, ob der Bewerber mit seinen Fertigkeiten zur ausgeschriebenen Stelle passt oder nicht. Gemessen wird hier sog. „Maximales Verhalten“, vergleichbar etwa mit einem Geschwindigkeits- oder Krafttest bei Sportlern. Wie schnell kann jemand organisieren? Wie hoch ist die Analysefähigkeit?

Entwicklungsinstrumente zeigen – bildhaft gesprochen – das Skelett, welches das Verhalten stützt. Sie ermöglichen ein Verständnis der in der Person angelegten Präferenzen, welche das beobachtbare Verhalten entscheidend determinieren. Insbesondere für Beratungs- und Coachingsituationen in Personalanpassungsprozessen ist die Arbeit mit einem Entwicklungsinstrument sehr hilfreich. Es findet keine endgültige Bewertung statt. Vielmehr werden individuelle Entwicklungsziele und auch individuelle Entwicklungswege aufgezeigt.

Diese Unterscheidung mag zunächst verwirren, aber genau hier liegt ja eine der Grundfragen in der Personalanpassung: Möchte ich einen Kandidaten finden, der z. B. die mit einer Änderungskündigung verbundenen neuen Aufgaben besser bewältigen kann und/oder für die nächsten Karriereschritte bestens vorbereitet ist oder suche ich gezielt nach einem Kandidaten, der ein spezifisches Anforderungsprofil erfüllen muss (Schlüssel-Schloss-Prinzip)?

Die Vielzahl der Verfahren macht es dem Personaler nicht leicht, seine Wahl zu treffen, zumal die Qualität vieler Verfahren wissenschaftlich zweifelhaft ist. Darüber hinaus nehmen mehrere Verfahren für sich in Anspruch, beide Bereiche – sowohl Auswahl als auch Entwicklung – abzudecken. Das funktioniert natürlich nur begrenzt. Exemplarisch möchten wir Ihnen daher nachfolgend zwei Instru-

mente vorstellen, die sich sowohl in ihrer theoretischen Fundierung als auch in der praktischen Anwendung bewährt haben.

III. Für die Personalauswahl: Jobfidence®

Ein gutes Beispiel für ein Auswahlinstrument ist Jobfidence®. Es werden die Leistungsvoraussetzungen erfasst, die eng mit beruflichem Erfolg zusammenhängen. Jobfidence® wird vor allem genutzt für die Auswahl von Bewerbern für Führungs- und herausgehobene Fachpositionen und für den Vertrieb.

Das Verfahren ist für eine Wettbewerbssituation konstruiert, bei der sich die Kandidaten naturgemäß ins beste Licht stellen wollen und kann nicht im Sinne sozial erwünschter Antworten manipuliert werden. Es eignet sich somit hervorragend für Auswahlverfahren in Konkurrenzsituationen und kann sowohl bei internen als auch externen Bewerbungen verwendet werden. Erfasst werden Intelligenz- und verhaltensbezogene Leistungsvoraussetzungen:

1. Intelligenzbezogene Leistungsvoraussetzungen

Intelligenzangepasstung: Gemessen wird die Beherrschung gebräuchlicher numerischer und verbaler Fertigkeiten. Der Messwert erlaubt Voraussagen über die Bewährung in Tätigkeitsfeldern, in denen Wisenserwerb und Kommunikation eine wichtige Rolle spielen.

Intelligenzorganisation: Gemessen wird die Fähigkeit zu analytischem und kombinatorischem Denken als strukturierte Verarbeitungskapazität. Damit wird geprüft, wie gut jemand Zusammenhänge erkennen und konzeptionell denken und arbeiten kann.

2. Verhaltensbezogene Leistungsvoraussetzungen

Umstellungsbereitschaft: Kann sich der Kandidat schnell und leicht gegenüber seinen eigenen Vorurteilen und Gewohnheiten in Entscheidungssituationen umstellen? Der Messwert führt zur Voraussage, wie leicht sich jemand auf einzuhaltende Regelwerke einerseits und auf unterschiedliche Situationen und Gesprächspartner andererseits einstellt.

Leistungsmotivation: Gemessen wird die durch individuell unterschiedliche Beweggründe aktivierte Leistungsbereitschaft. Wird der Kandidat eher durch langfristige, befriedigende Prozesse oder eher durch kurzfristig erreichbare Ergebnisse in seiner Leistungsfähigkeit motiviert?

Stress-Stabilität: Wie hoch ist die Arbeits- und Konfliktlösefähigkeit bei psycho-sozialem Druck bzw. bei führungsbedingten Belastungssituationen?

Hartnäckigkeit in der Zielverfolgung: Gemessen wird die individuelle Reaktionstendenz beim Auftauchen von unerwarteten Schwierigkeiten, die die Zielerreichung behindern.

In der Anwendung wird Jobfidence® mit der Definition eines Soll-Profiles für die gesuchte Position verknüpft (Positions-Skyline®). Das Ergebnis (Ist-Profil zu Soll-Profil) wird grafisch dargestellt, unterstützt mit der Farbskala einer Ampel (rot, gelb, grün).

Das rechtsichere Verfahren erreicht eine Trefferquote in der Vorhersage beruflichen Erfolgs, die ansonsten nur von solide konstruierten, dreitägigen ACs erreicht wird. Zum Vergleich: für ACs wird in der Literatur ein durchschnittlicher Validitätskoeffizient von knapp 0,40 berichtet, während die Kennziffern für Jobfidence® zwischen $r = 0,44$ und $r = 0,77$ liegen. Auch die Reliabilitäts-Kennwerte der einzelnen Subskalen liegen mit $r = 0,79$ bis $0,86$ (Cronbach Alpha, $N = 14.710$) sehr hoch und erfüllen bzw. übertreffen die Vorgaben der DIN 33430. Jährlich werden allein in Deutschland ca. 30 000 Testungen durchgeführt.

IV. Für die Personalentwicklung: Power Potential Profile®

Das Power Potential Profile® ist herkömmlichen eindimensionalen Entwicklungsinstrumenten überlegen. Es bildet drei relevante Teilbereiche ab, bringt diese miteinander in Beziehung und beschreibt sowohl Entwicklungsvoraussetzungen (Persönlichkeitsprofil) als auch den momentanen Entwicklungsstand (Kompetenzstatus) einer Person.

1. Persönlichkeitsprofil: Profil nach C. G. Jung, welches die weltweit verbreitetste und seriöseste Persönlichkeitstypologie ist. Gemessen werden die individuellen Präferenzen in vier Spannungsfeldern:

- Intro- und Extraversion
- Intuitive- und auf Fakten basierende Wahrnehmung
- Gefühlsmäßige- und logisch-konsequente Entscheidungsfindung
- Offene- und strukturierte Arbeits-/Lebensorganisation

2. Autoritäts-Verantwortungsmatrix: Auf dem Ansatz des Transformational Leadership-Modells basierend, zeigt diese Matrix, wie jemand seine individuelle Autorität und Verantwortung wahrnimmt und welche Formen der Einflussnahme er bevorzugt.

3. Führungskompetenzen und Mitarbeiter bzw. Vorgesetzten Feedback: Gemessen wird die Selbst- und Fremdbewertung von Führungskompetenzen, sozialer Kompetenz und ausgewählten Faktoren wie z. B. unternehmerisches Denken.

Damit erhält der Personalentwickler ein umfassendes Bild über das typische, in der Person angelegte Verhalten. Entwicklungsprozesse können nun analysiert und definiert werden. Der Kandidat erhält einen ausführlichen individuellen Ergebnisreport (ca. 30 Seiten) in Kombination mit einem 1-2-stündigen Beratungsgespräch. Dieses Gespräch ermöglicht das dialogische Prinzip. Es geht darum, mit dem Mitarbeiter über seine persönliche Entwicklung ins Gespräch zu kommen und ressourcenorientierte Entwicklungs-Arbeit zu betreiben. Hierzu werden im Gespräch die individuellen Stärken und Fallen in Beziehung zum Arbeitskontext gebracht und Entwicklungsschritte vereinbart. Das Power-Potential-Profile® erfüllt bei richtiger Anwendung die Vorgaben der DIN 33430.

Weitere Informationen und Kontaktmöglichkeiten: www.flow.de oder www.jobfidence.com oder www.powerpotentialprofile.com.

Joachim Simon, Berater flow consulting gmbh, Celle