

Der Mehrwert der Eignungsdiagnostik bei Personalentscheidungen

Unternehmen, die Mitarbeiter und Bewerber nur aufgrund eingereicherter Lebensläufe und dann folgender Gespräche beurteilen, treffen regelmäßig falsche Urteile. Der trimodale Ansatz hingegen ist extrem sicher in seinen Prognosen und verbindet digitale und analoge Verfahren auf elegante Weise.

VON THOMAS FLOHR

Oft ist es sehr wichtig, Eigenschaften, Fähigkeiten und Verhaltensmuster von Mitarbeitern im Vorfeld einer Personalentscheidung sehr exakt zu diagnostizieren. Das gilt etwa bei der Auswahl von Führungskräften oder bei der Nachfolgeplanung, aber auch bei Human Resources Due Diligences im Vorfeld von Unternehmensübernahmen und nach der Verschmelzung von Unternehmen für die Integration der Belegschaften. Streng genommen ist eine valide Basis für die Personalentwicklung generell unverzichtbar.

Bewährt hat sich hierfür der multidimensionale Ansatz der Human Resources Portfolioanalyse, bei dem drei teils sehr unterschiedliche Verfahren (trimodaler Ansatz) und ein strukturiertes Interview miteinander kombiniert werden: Bei dem trimodalen Ansatz werden der Eigenschaftsansatz, der biografische Ansatz und der Simulationsansatz eingesetzt. Der Eigenschaftsansatz erhebt mittels validierter psychologischer Testverfahren die Kognitions-, Verhaltens- und

Intelligenzdimensionen sowie für das künftige berufliche Verhalten prägende, allgemeine psychologische Konstrukte.

Dieser Ansatz lässt sich als erster Schritt der Analyse in idealer Weise digitalisiert umsetzen. Beispielsweise diagnostizieren wir für unterschiedliche Auftraggeber Young Professionals vorab auf ihre Eignung. Dazu stellen wir Links zur Verfügung, die zu jeweils auf die konkreten Bedürfnisse der Auftraggeber zugeschnittenen Testprogrammen führen. So lassen sich nicht nur mittels valider Methoden Dimensionen wie Führungsfähigkeit, Teamfähigkeit, verbale und mathematische Intelligenz ermitteln. Komplexe Dimensionen wie „unternehmerisches Handeln“ werden messbar, indem man sie in Unterdimensionen zerlegt und diese überprüft – in dem Beispiel unter anderem in den Polaritäten „visionär oder praxisorientiert“ und „strategisch oder operativ“.

Dem Idealprofil nähern

Mit der Darstellung beruflicher Situationen konfrontiert, liefern die Reaktionen der Getesteten zudem ein in Zahlenwerten berechnetes „Polaritätenprofil“: Eigenschaften wie „Aktivität“ oder „Entscheidungsfreude“ lassen sich auf einer Skala von eins (Eigenschaft nicht vorhanden) bis zehn (Eigenschaft vollumfänglich vorhanden) bewerten. Diese konkreten Persönlichkeitsprofile werden dem zuvor mit dem Arbeitgeber entwickelten Idealprofil gegenüber gestellt. Ein Idealprofil legt übrigens nicht – wie man vermuten könnte – für alle gemessenen Eigenschaften schlicht den Maximalwert fest. Erreicht ein Kandidat beispielsweise in der Kategorie „Aktivität“ zehn Punkte, ist er wahrscheinlich hyperaktiv, schießt über das Ziel hinaus, kann nicht zuhören und ist damit für viele Positionen nicht geeignet. Hier könnte der Wert acht im Idealprofil festgelegt sein.



Thomas Flohr

FOTO: BERND HEUER/HUMAN RESOURCES

Die Verfahren eignen sich ideal für die digitale Umsetzung. Der Auswertung liegen dann Algorithmen zugrunde, die von den Getesteten nicht manipuliert werden können. Digital umgesetzt liefert das System Daten, die per EDV bearbeitet werden können. Das erlaubt es, eine große Anzahl von Persönlichkeitsdimensionen gleichzeitig zu erheben, miteinander zu kombinieren und in aussagekräftige Werte zu überführen. So kann die Eignungsdiagnostik bereits als Vorstufe für das dann analog weitergeführte Assessment eine valide und umfangreiche Informationsquelle liefern. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich diese Informationen über das Verhalten und die Fachkompetenzen der getesteten Personen später in der Praxis als zutreffend erweisen, ist bemerkenswert hoch.

Für die beschriebenen Zwecke allerdings nicht hoch genug: Geht es beispielsweise um die Rekrutierung von Talenten, werden die Kandidaten, die gut abgeschnitten haben, zum Interview eingeladen. Erst wenn dieses Gespräch den digital gewonnenen Eindruck verstärkt, werden dem potenziellen Arbeitgeber die Kandidaten vorgestellt. Auf diesem Fundament können die nun folgenden Verfahren aufbauen. Ab hier wird allerdings die persönliche Präsenz der Beteiligten unabdingbar. Das klassische Assessment Center wird also auch im Zeitalter der Digitalisierung nicht verschwinden.

Falsche Urteile

Im Simulationsansatz sehen sich die getesteten Personen komplexen Situationen aus dem Arbeits- und Führungsalltag der Real Estate Industrie ausgesetzt. Deren Bewältigung wird nicht nur von den Personalberatern, sondern auch von Vertretern der Unternehmensführung beobachtet. Geht es sogar um die Diagnose der ersten Führungsebene selbst, sind Mitglieder des Aufsichtsrats ideale Beobachter. Die Beteiligung der Führungs- beziehungsweise Kontrollebene ermöglicht nicht nur fundierte Beurteilungen aus Sicht des Unternehmens. Sie sorgt auch für eine hohe Akzeptanz des Verfahrens und hindert Führungskräfte daran, im Bedarfsfall die Verantwortung für ein schlechtes Testergebnis auf unternehmensfremde Berater zu schieben.

Zum Simulationsansatz tritt der biografische Ansatz. Basis ist die Analyse des Lebenslaufes. In einem strukturierten Interview mit den zu testenden Personen ermittelt der HR-Experte auf dieser Basis eine Prognose über das zukünftige Handeln. Viele Unternehmen verlassen sich ausschließlich auf diesen Ansatz und führen ihn oftmals nicht einmal fachgerecht aus.



Quelle: Bernd Heuer Human Resources/immobilienmanager

Nach Berechnungen der Ruhr Universität Bochum liegt die Wahrscheinlichkeit, dass die aus solchen Gesprächen abgeleiteten Erkenntnisse dem späteren Verhalten und der späteren Performance entsprechen, unter 50 Prozent. Mit anderen Worten: Wer sich nur auf den Lebenslauf und Gespräche verlässt, liegt in mehr als der Hälfte der Fälle mit seinem Urteil daneben!

Die Ruhr Universität hat aber auch die Trefferquote des trimodalen Ansatzes ermittelt. Sie liegt bei mehr als 96 Prozent. Aus unserer Praxis können wir diesen Wert bestätigen. Beispielsweise haben wir vor mehreren Jahren die Immobilienmannschaft der Ruhrkohle AG diagnostiziert. Unseren Ergebnissen stellte der Vorstand dann die Führungskräftebeurteilung der letzten fünf Jahre entgegen. Beide waren fast deckungsgleich, obwohl wir nur einige Stunden mit den beurteilten Führungskräften verbracht haben. Unsere Prognosen waren allerdings etwas kritischer ausgefallen als die Personalbeurteilungen – vermutlich weil unser Urteil ohne persönliche Bindung an die zu beurteilenden Personen erfolgte. ■

THOMAS FLOHR IST GESCHÄFTSFÜHRENDER
GESELLSCHAFTER VON BERND HEUER HUMAN RESOURCES.