

## Optimale Personalentwicklung

# Psychologische Tests



### Jörg Klepsch

ist Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht und Mediator. Er ist Geschäftsführer der Master Management Deutschland OHG in Wiesbaden.

**Psychologische Testverfahren gehören auch heute noch nicht zum Standard in den Personalabteilungen. So setzen nach verschiedenen Untersuchungen nur rund 10 % der Unternehmen in Deutschland regelmäßig standardisierte psychologische Testverfahren ein. Die Gründe hierfür sind vielfältig und doch nicht stichhaltig. Bisher wurde als Anwendungsfall primär die Auswahlentscheidung bei der Einstellung gesehen. Dabei gibt es viel mehr Einsatzmöglichkeiten im Rahmen der Personalentwicklung.**

## 1 Bedeutung der Personalabteilung

Personalabteilungen haben einen schweren Stand: Die anderen Bereiche unterschätzen permanent ihre Aufgaben und Bedeutung für den dauerhaften Gesamterfolg des Unternehmens. Sie nehmen von außen nur die administrativen Tätigkeiten in den Bereichen Gehalt, Steuern, Sozialversicherung und die (nicht Wert schöpfende) arbeitsrechtliche Abwicklung von Konflikten als zentrale Elemente der Personalarbeit wahr. Dabei zählt zu den Exzellenzkriterien moderner Personalarbeit viel mehr, als die Personalkosten zu reduzieren, nämlich

- die Anforderungen zur optimalen Besetzung von Schlüsselpositionen zu bewältigen,
- die demografische Entwicklung bei der strategischen Planung zu berücksichtigen,
- die Nachfolge zu managen und
- die Mitarbeiter zufrieden zu stellen.

Um diese Anforderungen bewältigen zu können, muss sich auch die Personalabteilung neuer Methoden bedienen. Besondere Bedeutung kommt dabei der Personalentwicklung zu. Sie zielt darauf, die berufliche Kompetenz der Mitarbeiter zu erhalten, zu erweitern und zu verbessern. Der allseits beklagte Fachkräftemangel hat dazu geführt, dass sich Unternehmen darauf konzentrieren, potenzielle Leistungsträger anzuwerben. In diesem sog. War for Talents dürfen sie aber das Potenzial der schon vorhandenen Mitarbeiter nicht vergessen. Dieses zu entwickeln, kann deutlich kostengünstiger sein als neue Arbeitnehmer zu finden, einzuarbeiten und zu integrieren. Selbst wenn sie einen der begehrten „Diamanten“ gefunden haben, ist es damit auf Dauer nicht getan. Die Vergütung alleine, das zeigen diverse Untersuchungen bei verschiedenen Berufsgruppen, verliert an Bedeutung für die Wahl des Arbeitgebers, aber auch für die Entscheidung,

in einem Unternehmen zu bleiben. Viel bedeutsamer sind die Möglichkeiten, sich zu entwickeln, Führungsverantwortung zu übernehmen, an attraktiven Aufgaben mitzuarbeiten usw. Hier ist die Personalentwicklung gefragt.

### Wichtig

In diesem Sinne – nämlich unter den Bedingungen des Fachkräftemangels und der demografischen Entwicklungen – leistet die Personalabteilung, indem sie Kompetenzen optimal entwickelt, einen wesentlichen Beitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens: HR can't make the difference, but HR can help to create the difference!

## 2 Berufliche Kompetenz beurteilen

Die berufliche Kompetenz gliedert sich bekanntlich in vier grundlegende Bereiche:

- Fachkompetenz,
- Sozialkompetenz,
- Methodenkompetenz und
- Selbst- oder auch Personalkompetenz.

Während die Personalabteilung die Fachkompetenz i. d. R. nicht beurteilt, sind die anderen Fähigkeiten grundsätzlich Gegenstand der von ihr initiierten Maßnahmen. Aber nach welchen Kriterien wählt sie diese aus?

Grundproblem der auch als „Soft Skills“ bezeichneten Sozial- und Personalkompetenz ist die unscharfe Definition. Bei der Methodenkompetenz ist dies weniger problematisch: Sie wird als sog. g-factor als Kernelement der Intelligenz angesehen. Gemeinsam ist allen Kompetenzen, dass sie sich einer einfachen „Messung“ mangels äußerer Merkmale entziehen. Natürlich haben gute Personalleiter eine auf Erfahrung beruhende Menschenkenntnis. Trotzdem ist diese fehleranfällig. Woran die Zuverlässigkeit des Einstellungsinterviews häufig leidet, zeigt **Übersicht 1**.

### Übersicht 1

#### Häufige Fehler beim Einstellungsinterview:

- die Fragetechnik ist unzureichend (es werden z. B. geschlossene Fragen gestellt)
- der Interviewer redet mehr als der Bewerber
- subjektive Eindrücke, vor allem aus der Anfangsphase des Gesprächs, beeinflussen den Gesprächsverlauf
- die Beurteilung des Ergebnisses beruht auf diesen unsystematischen subjektiven Eindrücken

Wenigstens bei Neueinstellungen versuchen Personalverantwortliche, ein strukturiertes Interview zu führen. Dagegen muss bei den Bestandsarbeitnehmern ein meist vom Fachvorgesetzten geführtes Personal- oder Beurteilungsgespräch bzw. das Gespräch im Rahmen der Vorgabe von individuellen oder kollektiven Zielen ausreichen. Dementsprechend unstrukturiert und unsystematisch sind die Vorschläge für eventuelle Maßnahmen. Meist bleibt es bei standardmäßig vorgesehenen Trainings.

Auch bei dem immer häufiger eingesetzten Development Center (DC) hängt die Qualität der Maßnahme von der Qualität der eingesetzten Instrumente ab. Das Training der Beobachter und die Auswahl der Aufgaben für das konkrete Projekt sind hier die entscheidenden Stellschrauben. Nach den jüngsten Untersuchungen des Arbeitskreises Assessment Center e.V. wird nicht nur die Dauer der Assessment Center (AC), sondern auch die der Beobachterschulungen immer kürzer. Dann ist schnell klar, warum die Validität des AC bzw. DC sinkt und auf einem Stand ist, der nur noch knapp über dem des unstrukturierten Interviews liegt. Der Trend – oder auch Zwang –, Kosten zu senken, schlägt hier in massive Qualitätseinbußen um.

## 3 Personalentwicklung

Welche Möglichkeiten, die Prozesse zu verbessern, gibt es? Kennzeichen der Personalentwicklung ist die systematisch geplante und organisierte kollektive sowie individuelle Qualifizierung. **Übersicht 2** zeigt, welche Schritte dabei wichtig sind:

### Übersicht 2

#### Wichtige Schritte bei der Personalentwicklung:

1. den Entwicklungsbedarf ermitteln
2. die Lernziele festlegen
3. die Lernaktivität durch entsprechende Methoden und Umgebungen unterstützen
4. den Transfer klären
5. evaluieren

Die Schritte sind zwingend nacheinander zu absolvieren. Sie stehen in einem hierarchischen Abhängigkeitsverhältnis. Die systematische Vorgehensweise erfordert eine unabhängig von den jeweiligen Personen vorhandene Struktur, damit vergleichbare Ergebnisse entstehen. Dies lässt sich am besten durch standardisierte Testverfahren erreichen, die wissenschaftlichen Gütekriterien genügen.

### Praxistipp

Die Diagnose, welches Bedürfnis bei welchem Mitarbeiter besteht, ist aber nicht ausreichend. Eine nicht nur reaktive, sondern proaktive Personalentwicklung erfordert nämlich zusätzlich die Kenntnis, welche Arbeitnehmer mit welchen Qualifikationen und Kompetenzen das Unternehmen in Zukunft benötigt. Die Personalabteilung muss also auch Anforderungsprofile erstellen können. Damit sind nicht die Vorgaben zu den fachlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten gemeint, sondern die hinsichtlich der oben genannten Soft Skills.

## 4 Methodenkompetenz und kognitive Leistungsfähigkeit

Die Methodenkompetenz ist definiert als die Fähigkeit, neue und komplexe Aufgaben bewältigen zu können. Damit entspricht sie dem, was die Intelligenzforschung als g-factor beschreibt, nämlich dem Kernbereich der Intelligenz, der auf die verschiedenen speziellen Arten der Intelligenz den größten Einfluss hat. Diese Kompetenz lässt sich nicht anhand von Schul- oder Studienzeugnissen ermitteln. Die Bedingungen und Bewertungsmaßstäbe, unter denen diese entstehen, sind zu verschieden, um einen Vergleich zu erlauben. Das hieße, Äpfel mit Birnen zu vergleichen. Man denke dabei nur an die regionalen Unterschiede zwischen den einzelnen Bundesländern beim Abitur (wobei die Unterschiede – zumindest in den Ländern ohne Zentralabitur – auch noch zwischen den einzelnen Schulen

bestehen) oder aber an die Benotung in den verschiedenen Studienfächern.

### Praxistipp

Erforderlich ist daher ein Test, den jeder, den das Unternehmen z. B. in seinen Pool für Nachwuchsführungskräfte aufnehmen will, absolvieren muss. Er liefert für alle ein aktuelles Bild und ist per se vergleichbar. Notwendig ist natürlich, dass es sich um ein Verfahren handelt, das wissenschaftlichen Kriterien genügt.

Die kognitive Leistungsfähigkeit ist gerade für die Personalentwicklung von hoher Bedeutung: Sie korreliert generell hoch mit dem beruflichen Erfolg, aber z. B. auch mit dem Führungserfolg, nämlich mit 0.5. Da es eine der zentralen Aufgaben der Personalentwicklung ist, potenzielle Führungskräfte zu identifizieren, sollte sie solche Verfahren standardmäßig einsetzen.

## 5 Sozialkompetenz und Selbstkompetenz

Die Sozial- und die Selbstkompetenz beziehen sich auf kommunikative, motivationale und emotionale Fähigkeiten bzw. Verhaltensweisen. Allerdings gibt es hier keine einheitlichen Begriffe. Was man darunter versteht, ist im Detail sehr verschieden. Es ist aber müßig, auf die in der Wissenschaft bestehenden Unterschiede einzugehen. Schließlich ist die erforderliche Kompetenz von Unternehmen zu Unternehmen und sogar von Beruf zu Beruf sowie je nach Stelle verschieden. Daher gilt es, für jeden Bereich selbst zu definieren, was unter diesen Begriffen zu verstehen ist und welche Anforderungen der konkrete Arbeitsplatz stellt.

Dies zu ermitteln, setzt wiederum ein System voraus und geschieht am besten durch einen psychologischen Test. Das Erstellen eines Anforderungsprofils ist sozusagen die Kehrseite des Persönlichkeitstests. Nur wenn man weiß, wonach man sucht, weiß man, ob man es gefunden hat. Gute Testverfahren bieten daher diese Möglichkeit.

Unter den psychologischen Testverfahren gibt es verschiedene Typen, die sich vom Prinzip und von der Einsetzbarkeit in der Praxis der Personalabteilungen unterscheiden.

- Die sog. projektiven Tests, z. B. Rorschach-Test oder auch der TAT, sind nicht für die Arbeitswelt entwickelt worden. Die Aufgaben haben keinen spezifischen Bezug zu einer beruflichen Tätigkeit. Die Auswertung erfordert i. d. R. einen entsprechend ausgebildeten Psychologen. Ein dauerhafter Einsatz in der Personalentwicklung scheidet daher auch aus Zeit- und Kostengründen aus.
- Die strukturierten Persönlichkeitstests analysieren über mehr oder minder lange Fragebögen das bevorzugte Verhalten in Form einer Selbstbeschreibung des Kandidaten. I. d. R. füllen die Betroffenen die Fragebögen online aus. Je nach System werden die Ergebnisse dann ebenso abgefragt oder der Hersteller übermittelt sie an das Unternehmen zur lokalen Speicherung. Bei Papierfragebögen muss dagegen der Anwender das Ergebnis auswerten und eventuell übertragen. Dies ist aufwändig und anfällig für Fehler.

### Info

Die Anzahl der Fragen – und damit auch der zeitliche Aufwand für Ausfüllen und Auswertung – sowie die Zahl der ausgewerteten Dimensionen, die einen unterschiedlichen Bezug zur Berufs- und Arbeitswelt haben, schwanken stark: Die Ausfüllzeiten liegen zwischen fünf und 45 Minuten, die Dimensionen zwischen zwei und 32.

## 6 Typologieverfahren

Die einfachsten Verfahren sind die Typologiemodelle. Dabei werden die Probanden auf einer Skala mit meist zwei Dimensionen in Form eines Koordinatenkreuzes eingeordnet. Die Skalen sind unterschiedlich bezeichnet und geben Ausprägungen vor. Je nach Platz in dem Koordinatenfeld werden dann schlagwortartige Bezeichnungen wie „Diplomat“, „Motivator“, „Beobachter“ usw. verwendet, um die Person zu beschreiben. Ein Nachteil ist, dass ein Vergleichsmaßstab fehlt. Die Antworten auf die Fragen führen direkt zur Einordnung in eine „Schublade“. Eine weitere Gefahr ist das manipulative Antwortverhalten: Die Fragen oder die zu bewertenden Aussagen lassen oft einen Schluss auf den Typ zu, der damit verbunden ist. Der Kandidat kann also seine Antworten in Richtung des vermeintlich erwünschten Typs steuern.

### Praxistipp

Es ist folglich nicht möglich, aus den Informationen, die in einem solchen Verfahren gewonnen werden, Konsequenzen für konkrete Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten. Von einem Einsatz in der Personalentwicklung ist daher abzuraten.

## 7 Vergleichende Testverfahren

Strukturierte Persönlichkeitstests sind umfangreicher. Der Proband zeichnet ein Bild von sich selbst anhand einer größeren Anzahl beruflich relevanter Dimensionen. Zusätzlich werden die Antworten mit denen einer repräsentativen Normgruppe verglichen, so dass es möglich ist, sie einzuordnen.

Hintergrund der meisten Verfahren ist das in der Persönlichkeitspsychologie verbreitete Big-Five-Modell. Es beschreibt die menschliche Persönlichkeit durch fünf Dimensionen, die durch umfangreiche Faktorenanalysen gefunden wurden, vgl. **Übersicht 3**.

### Übersicht 3

#### Big-Five-Modell

##### Fünf Dimensionen der Persönlichkeit:

- Offenheit für Erfahrungen
- Extraversion
- Verträglichkeit
- Gewissenhaftigkeit
- Neurotizismus

Die Dimensionen werden je nach Relevanz in der Arbeitswelt „übersetzt“ und konkretisiert. Die Antworten des Probanden sowie der Vergleich mit der Normgruppe und dem Anforderungsprofil zeigen dem Personalierer dann, was er mit dem Kandidaten erörtern muss und wo sich Entwicklungsbedarf ergibt. Die Ergebnisse sind immer mit dem Betroffenen zu besprechen! Dies aus mehreren Gründen:

- Zum einen gilt es, voreilige Schlüsse zu vermeiden. Der Proband soll zur Einordnung und Beschreibung Stellung nehmen können. Schließlich beschreibt er sich selbst, da ist es schon wichtig, ob er mit dem Testergebnis einverstanden ist.
- Zum anderen ist es aus ethischen Gründen erforderlich, dass der Kandidat die Beschreibung bestätigt. Außerdem ist die Akzeptanz des Verfahrens nur sichergestellt, wenn das Ergebnis besprochen wurde. Schließlich erhöht sich die Bereitschaft hinsichtlich der nachfolgenden Maßnahmen, wie ein Coaching, wenn der Entwicklungsbedarf anhand

der besprochenen Ergebnisse übereinstimmend festgestellt wurde bzw. der Getestete ihn selbst gesehen hat.

### Praxistipp

Unternehmen können und sollten die strukturierten Persönlichkeitstests als Standard in der Personalentwicklung einsetzen, um den individuellen Entwicklungsbedarf zu ermitteln. Mit ihnen ist es möglich, verlässlich, vergleichbar und trotzdem individuell den Bedarf an Soft Skills festzustellen, die sonst nur fehleranfällig subjektiv erfassbar sind, die Lernziele zu definieren und später nach der Trainingsmaßnahme auch die oft vernachlässigte Evaluation durchzuführen.

## 8 Fazit

Generell gilt: Durch den Einsatz psychologischer berufsbezogener Tests – sowohl kognitiver Leistungstests als auch strukturierter Persönlichkeitstests – ist die Personalabteilung in der Lage,

- die eigenen Entscheidungen oder Empfehlungen zu dokumentieren,
- zu visualisieren und
- über das Argument der entscheidungsrelevanten eigenen Erfahrungen hinaus zu begründen.

Ein weiterer Aspekt, der für den Einsatz standardisierter Testverfahren auch in der Personalentwicklung spricht, ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Durch standardisierte Verfahren, deren Diskriminierungsfreiheit nachgewiesen werden kann, lässt sich gleichzeitig beweisen, dass die Entscheidung für oder gegen einen Bewerber diskriminierungsfrei ergangen ist. Da der Test die Auswahl auch dokumentiert, unterstützt er die Personalabteilung wesentlich und erleichtert ihr die Arbeit.

### Checkliste



#### Hinweise zur Auswahl von Persönlichkeitstests

- Ökonomie der Testdurchführung beachten: Der Kandidat sollte den Test in überschaubarer Zeit durchführen können. Verfahren mit einer Dauer von 20 bis 30 Minuten sind akzeptabel.
- Der Anbieter muss nachweisen können, dass der Test die wissenschaftlichen Gütekriterien der Reliabilität und Validität erfüllt, indem er die Untersuchungen offenlegt.
- Der Anbieter muss nachweisen können, dass die Normgruppe repräsentativ ist.
- Gibt es Ratings unabhängiger wissenschaftlicher Gremien, die die Reliabilität, Validität und Repräsentativität der Normgruppe geprüft haben?
- Sind die Fragen, der Testaufbau und die Darstellung des Ergebnisses fair, transparent und relevant, sowohl für die Teilnehmer als auch das Unternehmen?
- Die Verfahren selbst ausprobieren!
- Erlaubt das Verfahren auch, ein Anforderungsprofil zu erstellen?
- Gewährt der Anbieter Support in technischer und inhaltlicher Hinsicht?
- Folgekosten prüfen: Lizenzsystem mit Flatrate oder Berechnung pro Test bzw. Auswertung? Kosten von Updates etc.?
- Werden die Daten durch externe Dritte oder im Unternehmen erfasst und ausgewertet?
- Beziehen sich die Dimensionen des Tests auf die Anforderungen der Arbeitswelt?
- Sind die Normen, Fragen und Dimensionen des Tests diskriminierungsfrei i. S. d. AGG?