

## Es ist nicht alles Gold was glänzt

Das fachliche Know-how eines Bewerbers lässt sich schnell identifizieren. Aber wie ist es um die Soft Skills bestellt? Schon längst gibt es Bewerbungstrainings, die den Jobsucher so weit schulen, dass er in der Lage ist, einen guten Eindruck zu hinterlassen. Profiling-Systeme zur Personalauswahl bekommen deshalb einen immer höheren Stellenwert, um hinter die Fassade zu schauen.



Die Anwendung von Persönlichkeitstests ist in Deutschland noch nicht weit verbreitet. In den USA gehören solche Testverfahren hingegen fast zum Bewerbungsalltag. Während in der Schweiz bereits 33 Prozent der Unternehmen solche Testverfahren einsetzen, liegt die Quote in Deutschland bei 20 Prozent. Dies hängt auch mit der Unsicherheit zusammen, bei der Fülle der Verfahren, eine falsche Entscheidung zu treffen. Grundsätzlich wird kein Verfahren den Bewerber in seiner Gesamtheit erfassen können. Aber es kann wertvolle Tendenzen aufzeigen und ein Bild über den Bewerber abrunden. Die richtige Verwendung der Auswertungen führt dann zu sinnvollen Personalentscheidungen. Auch für die Personalentwicklung können neue Erkenntnisse gewonnen werden.

In den letzten Jahren wird verstärkt von Potenzialanalysen gesprochen, statt von Persönlichkeitstest, weil man mit diesen Verfahren nicht nur über die momentane Kompetenz des Bewerbers eine Aussage macht, sondern auch über dessen Entwicklungspotenzial.

Grob gibt es zwei Richtungen von Persönlichkeitstests. Die einen beschreiben Personen in ihren charakterlichen Ausprägungen und allgemeinen Verhaltensweisen, die

---

Anzeige

anderen konzentrieren sich auf die beruflichen Erfolgsfaktoren. Prinzipiell sollten die ermittelten Potenziale immer mit der Berufslleistung in Verbindung gebracht werden können. Es gibt es Verfahren, die eine Vielfalt von Informationen zu Charaktermerkmalen und Eigenschaften liefern, die einen Einfluss auf die beruflichen Leistungen haben sollen. Hierzu äußert sich Prof. Dr. Heinz Schuler, einer der anerkannten Fachleute auf dem Gebiet der Eignungsdiagnostik: „Die Verwendung von Typologien mit Charaktergruppierungen ist in der Praxis schädlich, weil diese aufgrund ihrer Vielzahl und Unterschiedlichkeit verwirren.“ Wieder andere beziehen sich bei ihrer Persönlichkeitstypologie auf das Präferenzmodell von C. G. Jung, der die Dynamik der Persönlichkeit grob in extro- und introvertierte Personen kategorisierte. Hierzu schreibt Prof. Dr. Reinhold Jäger, dass die Typenlehre nach C. G. Jung in Fachkreisen als „antiquiertes Modell ohne empirische Belege“ gilt.

### Objektiv, reliabel und valide

Über diese Sichtweisen mag man vielleicht noch streiten können, weil unterschiedliche Schulen aufeinanderprallen. Aber folgende Anforderung sollte jedes Verfahren auf alle Fälle erfüllen. Vor ein paar Jahren wurde vom

„Testkuratorium der Föderation deutscher Psychologenvereinigungen“ ein Katalog mit Kriterien entwickelt, die über die Qualität eines Tests entscheiden: die DIN-Norm 33430. Das eingesetzte Verfahren sollte nach dieser Norm zertifiziert sein. Außerdem sollten die drei Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität nachgewiesen worden sein. Valide und gültig ist ein Test immer dann, wenn er auch das misst, was er zu messen vorgibt. Reliabel bedeutet, dass man auch bei einer Wiederholung zum selben Ergebnis kommen muss. Und Objektivität bedeutet, dass Durchführung und Auswertungsergebnisse unabhängig vom Beurteiler sein müssen.

Eine Reihe von Verfahren haben als psychologische Basis die fünf Dimensionen des Big-Five-Modells (Extraversion, Freundlichkeit, Gewissenhaftigkeit, Emotionale Stabilität, Offenheit). Der Charme besteht darin, dass damit Länder- und Kulturübergreifende stabile Charakterzüge beschrieben werden können. Von manchen werden sie als universelles Modell der Persönlichkeit aufgefasst. Die Entwicklung begann in den 1930er Jahren mit den Forschungen von Gordon Allport (USA), die in den 1980er Jahren wieder aufgegriffen wurden. Dahinter steht die Idee, je genauer ich die Persönlichkeitsmerkmale eines Menschen erkenne, umso genauer kann ich sagen, wozu er beruflich geeignet ist.

Neigungen und Persönlichkeit, so genau sie auch ermittelt werden, sind aber keine Garantie dafür, ob dieser Mensch in diesem Beruf und der Funktion auch erfolgreich sein wird. Die Aussage, dass ein Bewerber „umgänglicher“ ist, „hilfsbereit“ und „verständnisvoll“, wird jeden Personalers freuen. Aber was sagt das über die Erfolgsprognose aus? Anderes Beispiel: Jemand, der kreativ ist, introvertiert und gewissenhaft und sich für den Beruf des Möbelschreiners entscheidet, weil er gerne mit Holz arbeitet. Kann man nun eine Prognose abgeben, ob diese Person erfolgreich sein wird? Hier spielen andere Faktoren eine Rolle, die im Big-Five-Modell nicht berücksichtigt werden. Beispielsweise, ob diese Person – unter anderem – über eine Misserfolgstoleranz verfügt oder über Kritiksta-

## Was muss eine Potenzialanalyse heute leisten?

Checkliste

### 1. Zertifizierung

Der Test sollte nach der DIN-Norm 33430 zertifiziert sein.

### 2. Validitäts- und Reliabilitätskennziffern

Sind diese Kennziffern vorhanden und stammen diese von einer unabhängigen Institution, zum Beispiel einer Universität? Lassen Sie sich diese Kennziffern vorlegen.

### 3. Normwerte

Der Test muss normiert sein. Wenn als Normwert alle Mitarbeiter herangezogen werden, dann würden bei einer Arzthelferin die gleichen Maßstäbe angelegt wie bei einem Hauptabteilungsleiter in der Pharmaindustrie und zu Fehlaussagen führen.

### 4. Stichprobengröße und Updates

Ein Ergebnis kann nur dann korrekt sein, wenn der Testteilnehmer mittels einer genügend großen Datenmenge mit Personen in der gleichen Position verglichen wird. Geschäftsführer mit Geschäftsführer, Vertriebler mit Vertriebler, Controller mit Controller, und so weiter. Fragen Sie nach, ob ausreichend wissenschaftlich abgesicherte Profile hinterlegt werden können. Und ob diese Profile den sich verändernden betrieblichen Anforderungen und wissenschaftlichen Erkenntnissen regelmäßig angepasst werden.

### 5. Klare Definitionen der Faktoren

Erst die genaue Definition der Faktoren, die gemessen werden, macht das Testergebnis nachvollziehbar. Wenn zum Beispiel etwas über Flexibilität ausgesagt wird, ohne diese zu definieren, dann wird das zu Missverständnissen führen.

### 6. Nur berufsrelevante Faktoren

Beschreiben die Faktoren ausschließlich Verhaltensweisen, die Sie aus dem Berufsalltag kennen und nicht allgemeine Charaktermerkmale? Man kann das leicht nachprüfen: Nur wenn sich die ermittelten Faktoren durch Schulung, Training, Coaching verbessern lassen, sind sie relevant für den Berufserfolg.

### 7. Weiterbildung ermöglichen

Zeigt das Instrument auf, was genau trainiert werden soll und liefert es dazu individuelle Weiterbildungspläne? Ist es in der Lage, die Verhaltensänderungen dann zu überprüfen?

### 8. Soziale Erwünschtheit

Überprüft das Verfahren, ob ein Kandidat versucht, sich „sozial erwünscht“ darzustellen oder sich durchzumogeln?

### 9. Einfluss von Stress berücksichtigen

Besondere Lebensumstände (wie: Todesfälle in der Familie, Autounfälle, Krankheiten) beeinflussen das Verhalten und damit die Antworten und das Resultat. Ermittelt und berücksichtigt der Test das und wird dem Kandidaten ermöglicht, diesen zu wiederholen, wenn sich seine Situation stabilisiert hat?

### 10. Handhabung

Das Verfahren sollte einfach, logisch aufgebaut und verständlich sein. Werden die Ergebnisse so dargestellt, dass sie – ohne Psychologiestudium – für jeden verständlich und nachvollziehbar sind? Bietet es die Möglichkeit, Simulationen mit unterschiedlichen beruflichen Anforderungen durchzuspielen, um festzustellen, ob der Kandidat nicht nur als Berater, sondern vielleicht auch als Teamleiter geeignet ist?

bilität. Warum ist das wichtig? Lernen hängt im hohen Maße mit der Fähigkeit zusammen, Kritik als notwendig anzusehen, um sich beruflich weiterentwickeln zu können.

### Berufserfolg durch bestimmte Verhaltensweisen

Solche Fähigkeiten sind erlernbar. Dem Einen fällt es allerdings leichter als dem Anderen. Das wiederum ist abhängig von der Persönlichkeitsstruktur. Aber jeder kann, wenn er will, daran arbeiten, dass Kritik (Feedback) wichtig ist, um sich weiterzuentwickeln, zu lernen und Fehler abzustellen. Es kommt aber auch noch auf einen weiteren Punkt an. Es reicht nicht, festzustellen, ob jemand über Kritikfähigkeit verfügt, sondern ob diese für den speziellen Beruf genügt. So kann der Möbelschreiner über ausreichend Kritikfä-

higkeit für seinen Beruf verfügen. Dieses Maß kann aber zu wenig sein, wenn es sich um eine Person handelt, die eine Laufbahn in der Forschung und Entwicklung eingeschlagen hat. Die Fähigkeit, mit Kritik leben zu können, wird um ein mehrfaches höher sein müssen. Ob dieser Forscher letztendlich erfolgreich sein wird, darüber entscheiden aber auch noch andere Faktoren, zum Beispiel der Umgang mit Misserfolgen. Wird er daraus lernen können oder kann er Misserfolge nur schlecht wegstecken und vermeidet neue Herausforderungen? Ein Mitarbeiter der Buchhaltung wird kaum über dieses Maß an Misserfolgstoleranz verfügen müssen. Im Vertrieb sieht es wieder deutlich anders aus. Um Berufserfolg vorhersagen zu können, muss deshalb so genau wie möglich gemessen werden, ob der Kandidat über

## Ergebnisse des verdeckten Tests mit dem DNLA-Verfahren

Abbildung

Bewerber	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Eigenverantwortlichkeit	2	1	2	0	0	0	0	3	3	3	1	1					1	1	0	0	0	0		0	0
Leistungsdrang	3	1	1	2	2	0	2	3	3	3	1		0		0	0	0	2		0	0	0	0	0	0
Selbstvertrauen	1	1		0	0	1		1	1	0				3	0		2	0						0	0
Motivation	3	0	2	0	0	0	0	3	2	3	2	1	0	0	0	0	0	2	3	0	1	0	0	0	1
Kontaktfähigkeit	3	1	2	2	1	1	0	2	1	3	1		0				0	0	0	0	0	0	0	0	1
Auftreten	1	0	0	2	1	0	0	2	0	3	1		0	0	0					0	0	0	0	0	0
Einfühlungsvermögen	0	0	0	1	3	2	1	0	0	2	2				0	0				1			2	1	0
Einsatzfreude	3	1	0	1	0	2	0	2	3	3	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0
Statusmotivation	2	2	0	2	0	1	1		3	0	2	0	0	0	0		2	0	1	0	0	0	2	0	0
Systematik	1		1	0	0	2	0	2	2	1	0	0	0		0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Initiative	1	1	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1
Misserfolgstoleranz	2	1	0	0	2	1	0	3	3	3	0		0	0	0		0	0		1	0	0	0	0	0
Kritikstabilität	2	1	0	0	2	1	0	3	3	3	0		0	0	0		0	0		1	0	0	0	0	0
Emotionale Grundhaltung	2	0	0		2	0	2	2	3	3	0	0	1		0	0	0	2	0	1	0	2	0	0	1
Selbstsicherheit	2	0	2	1	0	0	0	3	0	2	2		0				0	0		0					0
Flexibilität	1	0		2	2	0	1	2	2	3	1		2	0	0	0				0	0	0	0	0	0
Arbeitszufriedenheit	1	0	1	0	0	3	2	2	0	3	1	0	1	1	0	0	0	0			0	1	0	0	0
Potential = alle Dimensionen, die die Profilanforderungen erfüllen + der Gewichtung	241	152	148	175	168	178	143	252	247	258	171	67	87	38	100	57	104	118	57	105	67	107	99	74	117
Zusage nach Tel-Interview	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Zusage nach AC	nein	ja	ja	ja	ja	ja	ja	nein	-	-	ja	ja	-	-	-										
Abschlussgespräch	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	nein	ja	nein	nein	nein	nein	ja	ja						
Zusage n. DNLA-Friedrückgespräch	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	-	nein	-	-	-	nein	nein	nein						

DNLA und Assessment Center liefern bei Bewerbern mit gutem Potenzial 100 Prozent Übereinstimmung. Wenn die Kandidaten gute bis sehr gute DNLA-Ergebnisse aufwiesen, dann wurden diese auch von den Recruitern als gut bis sehr gut eingestuft.

die notwendigen Verhaltensweisen verfügt, um die jeweils speziellen Berufsanforderungen zu erfüllen. Wobei messen eigentlich vergleichen heißt. Man vergleicht Antworten auf Testfragen, mit Antworten von anderen, erfolgreichen Personen, die genau die gleichen Anforderungen zu erfüllen haben. Dadurch ist eine exakte Normierung gewährleistet und man kann sehen, ob der Kandidat diese Anforderungspunkte erfüllt, beziehungsweise darüber oder darunter liegt. Elementar wichtig ist bei diesem Ansatz: Verhaltensweisen können verändert werden, Persönlichkeit kaum. Im Gegenteil: Je stabiler die Charaktereigenschaften sind, die ermittelt werden, umso weniger wird diese Person sich ändern können. Insofern macht es wenig Sinn, immer feinere Tests dieser Art zu entwickeln.

### Das Unsichtbare sichtbar machen

Deshalb ging man beim Max-Planck-Institut für Verhaltensforschung (MPI) in München einen anderen Weg. In den 1980er Jahren wurde unter der Leitung von Prof. Dr. Brengelmann die berufliche Erfolgsforschung vorangetrieben. „Dabei wurde von der Annahme

ausgegangen, dass es nicht einzelne ‚Wunderfaktoren‘ gibt, die die Grundlage des Erfolges sind, sondern mehrere Einstellungsfaktoren. Von vornherein wurde nach berufsbezogenen Grundlagen gesucht, nicht nach Persönlichkeitsstrukturen“ (Dr. Strasser, 1989). Der Psychologe Wolfgang Strasser hat dann in umfangreichen Studien (unter anderem auch in England, Frankreich, Finnland, Italien) 15 Verhaltensfaktoren beschrieben, die unabhängig von der jeweiligen Persönlichkeit, den fachlichen Ausrichtungen und der Position notwendig sind, um langfristig Erfolg zu haben. Man ging davon aus, dass Berufserfolg eine Größe ist, die aus vielen unterschiedlichen Faktoren zusammengesetzt ist. Zum Beispiel: Umgang mit schwierigen Situationen (wie Misserfolgsmöglichkeiten, Konflikte, Frustration, Kritik), aber auch der Umgang mit anderen Personen (persönliche/telefonische Kontakte mit bekannten oder unbekanntem Personen, von höherem, gleichem, niedrigerem „Rang“) oder auch Umgang mit komplexen Leistungsanforderungen (wie Systematik, Selbstorganisation, Leistungsnormen). Das Verfahren, das hieraus entwickelt wurde, um Berufser-

folg einschätzen zu können, nannte Strasser DNLA (Discovery of Natural Latent Abilities). Unter der Leitung von Horst Veith (jetzt nicht mehr beim MPI) wurde das DNLA-Verfahren dann weiterentwickelt, mit heute über 250 unterschiedlichen Anforderungsprofilen. Fortlaufend sind neue Erkenntnisse eingepflegt und die Profile angepasst worden. Butzko consult hat dieses Verfahren bei Marvecs, einem Dienstleistungsunternehmen im Health-Care-Markt, bei dem jährlich über 3000 Bewerbungen eingehen, einem Praxistest unterzogen. 25 Personen im Bewerbungsverfahren (inklusive Assessment-Center) haben zusätzlich, ohne das Wissen der Recruiter, am DNLA-Test teilgenommen. 20 Personen haben schließlich das komplette Procedere durchlaufen. Die Ergebnisse finden sich in der Abbildung.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: DNLA und Assessment Center (AC) liefern bei Bewerbern mit gutem Potenzial (die Hälfte der Testpersonen) nahezu 100 Prozent Übereinstimmung. Wenn die Kandidaten von den Recruitern als gut bis sehr gut eingestuft wurden, dann wiesen sie auch im DNLA-Test gute bis sehr gute Ergebnisse auf. In einem Fall wurde von den Recruitern allerdings das überaus hohe Potenzial des Kandidaten nicht erkannt und 30 Prozent der Bewerber hätten nach dem AC von den Recruitern eine Zusage bekommen, obwohl sie im DNLA-Test nicht gut abgeschnitten hatten. Ein weiteres ausführliches Gespräch mit allen Kandidaten durch andere Recruiter, unter Berücksichtigung der DNLA-Ergebnisse, bestätigte diese. Selbst erfahrene Recruiter hatten Verhaltensweisen, die für diesen Beruf nicht förderlich sind – trotz der Beobachtung im AC – nicht identifiziert. Wenn man bedenkt, dass dieser Test etwa eine Stunde Zeit beansprucht, dann kann er eine gute Ergänzung in der Personalauswahl und Personalentwicklung sein.



Autor  
**Harald G. Butzko**,  
Geschäftsführer butzko consult,  
Köln, butzko@butzko.de