

Fachtagung zur Personaldiagnostik

„Antiquierte Modelle reanimiert“

Vor wenigen Jahren standen selbst gute Bewerber zuweilen Schlange, jetzt müssen die Unternehmen angesichts zunehmend enger werdender Arbeitsmärkte begehrte Kandidaten auch mal auf die Schnelle rekrutieren können. Dabei droht die professionelle Personalauswahl auf der Strecke zu bleiben. Zur Sicherung der Professionalität wurde im Rahmen der DGFP-Fachtagung „Personaldiagnostik“ am 16. Juni 2008 in Frankfurt/M. ein integriertes Diagnostikmodell für die Praxis vorgestellt. Rainer Spies sprach mit dem Referenten Professor Dr. Martin Kersting darüber, wie die Qualität der Auswahlverfahren verbessert werden kann.

? Herr Professor Kersting, unlängst wurde in der Öffentlichkeit über das Wiederaufleben der Psychophysiognomik bei der Personalauswahl gestritten. Ist das eine Scheindebatte, oder lebt die Methode tatsächlich wieder auf?

PROF. DR. MARTIN KERSTING: Unternehmen und Organisationen glänzen in Deutschland zwar insgesamt nicht durch eine qualitativ hochwertige Personalauswahl, aber für derartigen Humbug wie die Psychophysiognomik finden sich selbst hierzulande nur wenige fahrlässig handelnde Personalverantwortliche. Die Psychophysiognomik geht unter anderem auf Johann Caspar Lavater zurück, der schon vor über 200 Jahren gestorben ist. Auffällig ist, dass gerade im Personalbereich immer wieder antiquierte Modelle reanimiert werden. So finden die Typentests, die in der Wissenschaft mangels Evidenz seit Jahrzehnten nicht mehr benutzt werden, in der Personalbeurteilungspraxis tatsächlich immer noch Anwendung. Dabei handelt es sich um Tests, bei denen Bewerber vordefinierten Typen zugeordnet werden.

? Dass Nasenfaktor und Bauchentscheidungen eine Rolle bei der Personalauswahl spielen, ist unbestreitbar. Wie können Personalentscheider konstruktiv damit umgehen, dass manche Bewerber schon rein äußerlich Eindruck machen?

KERSTING: Es spricht nichts dagegen, Personen einzustellen, die einen besonderen Eindruck hinterlassen. „Besonders“ muss aber bedeuten: „besonders geeignet“. Eignung ist ein relationaler Begriff, Eignungsdiagnostik

setzt voraus, dass die Frage „geeignet wofür?“ geklärt ist. Grundlage dafür ist ein aktuelles und realistisches Anforderungsprofil. Die strikte Orientierung an einem Anforderungsprofil sollte dazu führen, dass ein Recruiter sich die Sache mit dem Bauch noch mal durch den Kopf gehen lässt.

? Viele Unternehmen setzen Assessment-Center (AC) ein. Deren Validität ist laut einer Studie jedoch gesunken. „Schwätzer“ hätten im AC Vorteile, heißt es. Was sind die Ursachen für den qualitativen Niedergang?

Eine Bühne fürs Dilettieren

KERSTING: AC werden immer häufiger eingesetzt, während gleichzeitig die Zahl der für Konzeption und Durchführung qualifizierten Personen stagniert. Scharen von Laien im Personalbereich nutzen das Verfahren heute als Bühne zum freien Dilettieren. Das ist eine von vielen Erklärungen für die mangelhafte Validität, die sich bei einer rein statistischen Betrachtung des Verfahrens als Mittelwert zeigt. Wichtig für eine einzelne Organisation ist aber nicht der Mittelwert, sondern die Frage, wie es mit dem eigenen Verfahren aussieht.

Wesentliche Erfolgsfaktoren eines AC sind unter anderem Anforderungsbezug und Methodenpluralismus. Ein gutes AC besteht nicht nur aus simulationsorientierten Übungen, sondern es umfasst unter anderem auch ein strukturiertes Interview und psychometrisch hochwertige Tests. Daneben setzen gute Verfahren geeignete Assessoren, informierte Teilnehmer, Feedbacks nicht nur an die Teilnehmer, sondern auch an die Assessoren, Qualitätskontrollen und ein regelgeleitetes System der Abstimmung und Integration der Einzelurteile der Beobachter zu einem Gesamturteil voraus.



Dr. Martin Kersting, Diplom-Psychologe, ist Professor am Bildungs- und Wissenschaftszentrum der Bundesfinanzverwaltung in Münster. Er ist unter anderem Mitglied des Arbeitskreises Assessment Center und der DIN-Kommission (DIN 33430 zur Personalauswahl).

? Was genau läuft in den Beobachterrunden schief?

KERSTING: Viele Anwender verkennen eine der Hauptschwierigkeiten des AC. Am Ende müssen zahlreiche Daten zusammengefasst werden. Häufig werden zu den verschiedenen Urteilen der Beobachter und den unterschiedlichen Ergebnissen eines Bewerbers in den verschiedenen Übungen Konsensdiskussionen geführt. Dagegen ist dann nichts zu sagen, wenn jeder Assessor zunächst ein unabhängiges Urteil fällt und für die Konsensdiskussion festgelegte Spielregeln bestehen.

Wenig Transparenz

Leider ist der Konsensprozess aber oft nicht nachvollziehbar, das Ergebnis hängt weniger vom beobachteten Verhalten als vielmehr von Mehrheiten oder Minderheiten sowie von Autoritäten in der Gruppe der Beobachter ab. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass simple statistische Hilfsmittel, wie etwa die einfache oder gewichtete Mittelwertbildung, die Qualität der Datenintegration erhöhen.

? Wie häufig Leistungstests eingesetzt werden, darüber gehen die Meinungen zwar auseinander, sehr hoch dürfte der Anteil aber nicht sein. Warum tun sich Unternehmen so schwer damit, Tests bei der Personalauswahl zu nutzen?

KERSTING: Leider existiert unter Personalleuten immer noch die alte Mär, dass Tests von den Bewerbern nicht akzeptiert würden. Dabei schätzen Personen, die schon einmal getestet wurden, die hohe Messqualität von Tests und begrüßen es, dass eine Organisation sich um ein objektives Bild der Stärken und Entwicklungsbedarfe einer Person bemüht. Das Testergebnis ist anders als das Interview- und AC-Ergebnis wirklich unabhängig von Sympathie und Antipathie, von Aussehen und Geschlecht.

? Das Einstellungsinterview ist nach wie vor das Mittel der Wahl. Welche Fehler werden dabei gemacht? Und was kennzeichnet ein prognosesicheres Interview?

KERSTING: In Supervisionen und Interviewtrainings erbe ich immer wieder Fehler wie mangelhafte Anforderungs-

analyse, mangelnde Vorbereitung, zu viele Beurteilungskriterien und eine zu geringe Strukturierung. Das betrifft sowohl die Interviewfragen als auch die im Vorfeld zu klärende Bewertung der Antworten beispielsweise anhand von verhaltensverankerten Beurteilungsskalen. Außerdem ist die Fragetechnik häufig zu einseitig. Notwendig ist eine Variation sowohl hinsichtlich der Frageinhalte, etwa durch situative und biografische Fragen, als auch der Fragetypen.

Zuhören und Nachfragen

Je nach Bewerber müssen zum Beispiel offene Fragen, Alternativfragen, schwächenanalytische Fragen, sequenzielle Fragen oder Gegenthesen formuliert werden. Wichtig sind auch das Zuhören und systematisches Nachfragen. Viele Interviews sind zu leicht, sie kommen über ein freundliches Geplänkel nicht hinaus. Dabei geht es nicht darum, unfreundlich zu sein, sehr wohl aber darum, Fragen und Nachfragen zu stellen, die im Sinne der Anforderungen herausfordernd sind. Schließlich muss jedes Interview dokumentiert und nachbereitet werden.

? Auch ohne aufwendiges AC kann das Interview mit anderen Diagnoseverfahren kombiniert werden. Welche Verfahren bieten sich zur Ergänzung an?

KERSTING: Ich mache sehr gute Erfahrungen mit der Integration von Rollenspielen. In der Rolle ist es erlaubt, auch mal einen Disput mit den Interviewten abzufangen. Aber auch Präsentationsübungen und vor allem Fallstudien können mit dem Interview kombiniert werden. Persönlichkeitsfragebogen und Leistungstests lasse ich die Interviewten im Voraus bearbeiten, um die Ergebnisse dann im Gespräch aufzugreifen und gezielt nachzufragen.

? Schlechte Verfahren in der Eignungsdiagnostik sind die eine, nicht ausreichend qualifizierte Recruiter die andere Seite. Was müssen die Unternehmen investieren, damit ihre Mitarbeiter die Aufgabe der Personalauswahl qualitativ gut beherrschen?

Einschlägige Expertise

KERSTING: Der Aufwand hält sich in Grenzen, wenn man sich auf die Kernaufgaben konzentriert. Für ein Interviewtraining sollten zwei Tage zur Verfügung stehen, ein AC-Beurteilungstraining kann an einem Tag geleistet werden. Allerdings bedarf es dann einer kontinuierlichen begleitenden Qualitätssicherung, etwa durch regelmäßige Kalibrierungsübungen. Mithilfe dieser Übungen wird ein Konsens darüber erzielt und aufrechterhalten, welches Verhalten zu welcher Anforderungsdimension gehört und mit welcher Note es zu bewerten ist. Eine andere Sache sind die Entwicklung und Evaluation von Interviews, AC und Tests. Das ist zeitaufwendig und erfordert einschlägige Expertise, die man gegebenenfalls extern einkaufen sollte.

? Die umstrittene DIN 33430 („Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“) ist vor Jahren angetreten, die Qualität in der berufsbezogenen Eignungsbeurteilung zu verbessern. Wie viele Unternehmen halten sich an die Anforderungen der Norm?

KERSTING: DIN-Normen geben lediglich den aktuellen Stand von Wissenschaft und Technik wieder, es geht nicht um Höchstleistungsstandards. Ich gehe daher davon aus, dass die Mehrheit der Organisationen den meisten Anforderungen der DIN 33430 schon gerecht werden.

? Aber Sie sagten doch, dass die Personalauswahl hierzulande nicht gerade qualitativ hochwertig ist. Wie passt das zusammen?

KERSTING: Im Unterschied zu einigen Kollegen sage ich, das Glas ist halb voll und nicht halb leer. Viele Unternehmen erfüllen faktisch die Norm. Wie viele es genau sind, kann ich nicht sagen. Sich auf der Basis der Norm zertifizieren zu lassen, ist ja nur eine Möglichkeit. Die nutzen allerdings die wenigsten Unternehmen. Der Streit um die Norm ist längst vom Tisch, weil klar geworden ist, dass es uns nicht um die Zertifizierung geht, sondern um eine Verbesserung der Qualität der Personalauswahl. Über einhundert Personen haben mittlerweile Fortbildungen zur DIN 33430 besucht, und fast ebenso viele haben die Prüfung zur Personenlizenz erfolgreich absolviert.

? Die Norm gibt es seit sechs Jahren. Einhundert lizenzierte Personen sind nun wirklich nicht die Masse...

Zuwachs bei Trainings

KERSTING: Natürlich ist das nicht viel, aber hoffnungsvoll stimmt die Entwicklung der Zahlen. Seit zwei Jahren erleben wir einen enormen Zuwachs bei den Trainings und Lizenzprüfungen. Entsendende Unternehmen sind beispielsweise die Deutsche Bank, Mercedes und die Telekom, aber auch kleine und mittelständische Unternehmen sowie soziale Einrichtungen. Mittlerweile hat sich die Norm nicht nur etabliert, sondern sie erfreut sich als Schutz gegen Klagen nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) einiger Beliebtheit. Wenn das Verfahren der DIN 33430 genügt, wird es dem Arbeitgeber gelingen, eine rein an beruflichen Anforderungen orientierte Auswahlentscheidung nachzuweisen.

? Was empfiehlt die Norm, um ohne großen Aufwand das Richtige zu tun?

KERSTING: Die Empfehlungen der DIN 33430 haben wir in Form von Checklisten aufbereitet. Anhand der Checklisten können die Unternehmen durch ein rasches Screening feststellen, ob die eingesetzten Prozesse und Verfahren dem aktuellen Qualitätsstandard genügen. Nehmen wir zum Beispiel die Sichtung der Bewerbungsunterlagen. Hier erinnert die Checkliste daran, dass die für die Vorauswahl definierten Auswahlkriterien vorab festgelegt werden sollen und die Vorauswahl von mindestens zwei unabhängigen Beurteilern vorgenommen werden sollte. Ein weiteres Beispiel bezieht sich auf die Integration der Daten eines AC. Die Checkliste hält dazu an, die Übereinstimmungsquote der Beurteiler zu ermitteln. So können mögliche Qualitätsmängel identifiziert werden.

? Herr Professor Kersting, vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führte Rainer Spies, freier Journalist in Lübeck.