

Martin Kersting zur psychologischen Diagnostik im Allgemeinen und zur Diagnostik der Veränderungsfähigkeit im Besonderen. *Changement*, 3/2018, S. 8-11.

Psychologie des Wandels.



SONDERAUSGABE

*Die psychologische Dimension gilt als Schlüssel
für den Erfolg von Veränderungen. Über die Rolle
der Psychologie im Change Management.*

VERHALTENSÄNDERUNG

Wie Change-Verantwortliche wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Verhaltensforschung nutzen können.

4

AMBIGUITÄTSTOLERANZ

Warum die Fähigkeit, mit unsicheren und widersprüchlichen Situationen umgehen zu können, so wichtig ist.

12

VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT

Wie viel Change ist den Mitarbeitern eigentlich zumutbar? Wie Verantwortliche auf die richtige Balance achten.

42

Editorial

Psychologie des Wandels

„Change Management braucht Psychologie“. Dieses Fazit zieht eine Broschüre des Berufsverbands Deutscher Psychologinnen und Psychologen. Und viele Vertreter dieser Profession brauchen Veränderungsprozesse in Unternehmen, die für sie zu einem auskömmlichen Tätigkeitsfeld geworden sind.

In der Tat wird heute von niemandem mehr bezweifelt, dass den weichen Faktoren bei der Gestaltung des Wandels eine wesentliche Rolle zukommt. Bei mancher Business Transformation muss man sich allerdings um die ökonomische Dimension sorgen, die mit Blick auf die psychologische Schlagseite vieler Ansätze im Change Management unter Artenschutz gestellt werden sollte. In dieser Sonderausgabe haben wir daher die Psychologie des Wandels mit solchen Beiträgen beleuchtet, die auf das Menschliche und das Allzumenschliche der Betroffenen eingehen, die aber immer auch den Sinn und den Zweck der Veränderung, der in der Organisation zu finden ist, nicht außer Acht lassen.

So meint Martin Kersting, einer der führenden deutschen Diagnostiker, es gehe bei der Betrachtung von Führungskräften, etwa hinsichtlich ihrer Veränderungsfähigkeit, darum, das Individuum so mit der Organisation zu verbinden, dass beide sich optimal entwickeln (ab Seite 8). Thomas Belker, Vorstand im drittgrößten deutschen Versicherungskonzern, zeigt in einer Fallstudie, wie die Top-Executives mittels Sprachdiagnostik „vermessen“ werden; das Verfahren ist nicht unumstritten, seine Ergebnisse stützen aber die Gestaltung des Wandels (ab Seite 22). Für Ralf Stegmaier zielt Change Management immer auf die Unterstützung von Verhaltensänderungen ab; er zeigt auf Basis der Theorie des geplanten Verhaltens, mit welchen Maßnahmen dies konkret möglich wird (ab Seite 4). Der sperrige Begriff Ambiguitätstoleranz beschreibt die Fähigkeit, mehrdeutige und widersprüchliche Situationen zu ertragen und nicht daran zu zerbrechen; zwei Arbeitswissenschaftlerinnen von der TU Darmstadt schildern, wie dies gelingen kann (ab Seite 15).

c!



Martin Claßen
Chefredakteur

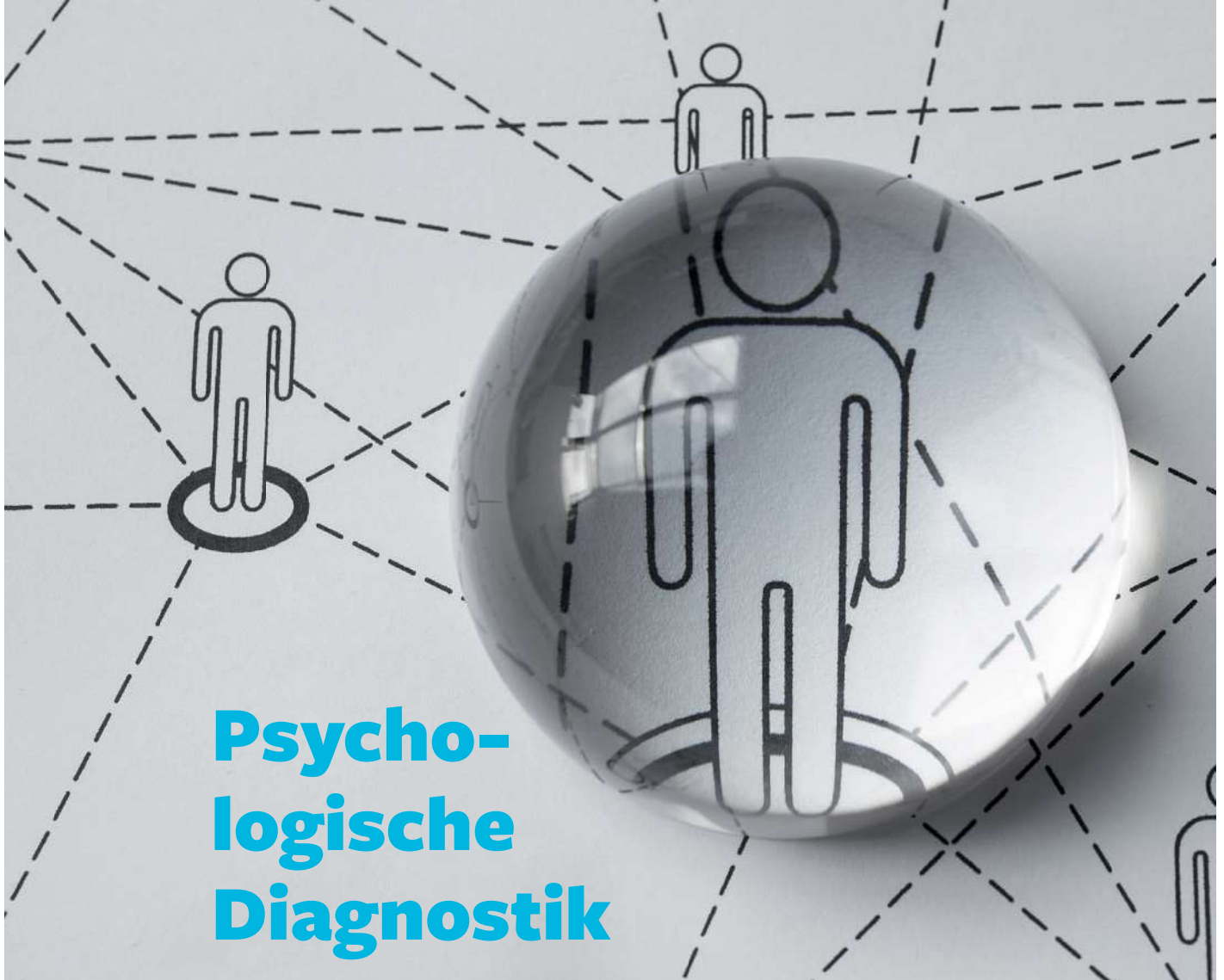
„Think positive!“ „Be happy!“ „Smile!“ In der Rubrik Kontraste geht es um die Frage, ob die positive Psychologie und ihre Erscheinungsformen – positives Denken und positives Leadership – in schwieriger Lage neue Kräfte verleihen oder ob der Trick mit der rosaroten Brille auch zur Selbsttäuschung werden kann (ab Seite 27).

Martin Claßen



DAS DIGITALE HEFT

Lesen Sie Ihre Ausgaben auch digital: auf www.changement-magazin.de oder über die zugehörige App. Für Abonnenten inklusive.



Psycho- logische Diagnostik

Prof. Dr. Martin Kersting

Menschen möchten über andere Menschen möglichst genau Bescheid wissen, wie die oder der andere eigentlich ist. Und Unternehmen wollen über ihre Führungskräfte und Mitarbeiter erfahren, welche Kompetenz, welche Motivation und welches Potenzial sie mitbringen und – in Zeiten des Wandels – wie es um ihre Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft steht. Dazu wurden in der Psychologie unzählige Verfahren entwickelt, über die Chefredakteur Martin Claßen mit einem der führenden deutschen Diagnostiker, Martin Kersting, gesprochen hat.



Prof. Dr. Martin Kersting

ist Lehrstuhlinhaber für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität in Gießen. Zudem ist er Vorsitzender des Diagnostik- und Testkuratoriums der Föderation Deutscher Psychologinnenvereinigungen, eine Funktion, in der Kersting wesentlich zur relevanten DIN-Richtlinie beigetragen hat. Seine Publikationen, zum Beispiel zu People Analytics, finden Sie unter www.kersting-internet.de.

→ Prominente werden in den Medien und im Internet ständig bewertet: die Politiker in der Regierung, die Kicker in der Bundesliga, die Stars am Bildschirm. Und jeder von uns hat bei Boris Becker eine persönliche Einschätzung. Geht es bei Diagnostik um etwas anderes als um Bewertung?

← Bewertung ist ein wichtiger Bestandteil, Diagnostik kann aber mehr: Auf der Basis von Diagnostik kann man fundierte Vorhersagen treffen, Entschei-

dungen und Interventionen wie zum Beispiel Fördermaßnahmen einleiten. Bewertet wird nicht nur die Person, sondern auch die Umwelt. Wer passt zu welcher Aus- oder Fortbildung, zu welchem Job, in welches Team? Aber auch: Wie kann ich jemanden dabei unterstützen, eine Herausforderung oder den nächsten Entwicklungsschritt zu meistern? Wie kann man die Umwelt gestalten, damit Menschen in der Arbeit gesund, zufrieden und leistungsstark sind? Diagnostik hilft dabei, das Individuum so mit der Organisation zu verbinden, dass beide sich optimal entwickeln.

→ Alle Führungskräfte und Mitarbeiter stehen – mal mehr, mal weniger – unter Beobachtung ihres jeweiligen Chefs. Die Vorgesetzten müssten doch das beste Bild von jedem Einzelnen haben, weil der Alltag in einer Organisation ein dauerndes Assessment-Center ist. Warum reicht dies nicht aus und warum braucht es eine Diagnostik durch interne bzw. externe Experten?

← Mit den Bewertungen, die Menschen im Alltag oder Führungskräfte im Berufsleben treffen, hat Diagnostik nur wenig gemein. In der professionellen Diagnostik werden Informationen gezielt erhoben, regelgeleitet verarbeitet und interpretiert. Das Vorgehen erfüllt rechtliche Vorgaben und die eingesetzten Methoden genügen wissenschaftlichen Standards. Ein weiterer wichtiger Unterschied ist: Die Menschen, die diagnostiziert werden, werden vorab umfassend informiert und haben der Diagnostik zugestimmt. Und noch ein Unterscheidungsmerkmal: Im „Alltag“ zeigen Menschen ihr „typisches“ Verhalten – das ist eine wichtige Informationsquelle auch für die Diagnostik. Mit diagnostischen Verfahren kann ich Menschen darüber hinaus aber auch in kontrollierter Form in Situationen bringen, die sie im Alltag nicht erleben. Dann sehe ich das „maximale Verhalten“ („can do“) und kann Rückschlüsse auf Potenziale ziehen. Das Verhalten eines Menschen hängt nicht nur von seiner Persönlichkeit ab, sondern auch von der Situation. Professionelle Diagnostik berücksichtigt und nutzt den Situationseinfluss.

→ Bei welchen psychologischen Testverfahren raten Sie ohne Zögern zu, vor welchen warnen Sie?

← Ich warne vor dem Einsatz von Verfahren – und dazu zähle ich nicht nur Tests und Fragebogen, sondern auch biografische Analysen, Interviews und Assessment-Center – die keinen Bezug zu den jeweils relevanten Eignungsmerkmalen haben. Am Anfang steht die Anforderungsanalyse: Man muss erst ein-

mal wissen, was man mit welcher Absicht herausbekommen will, bevor man darüber nachdenkt, welche Verfahren dafür infrage kommen. Wie eine erfolgreiche Personalauswahl gestaltet werden muss, ist seit vielen Jahrzehnten bekannt. In der DIN 33430, einer Prozessnorm zur Personalauswahl für interne und externe Kandidaten, haben wir die einschlägigen Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis zusammengefasst. 2016 ist die aktuelle Fassung der Norm erschienen. Die drei tragenden Säulen einer hochwertigen Personalauswahl sind demzufolge (1) ein gut geplanter und kontrolliert durchgeführter Prozess, (2) qualitativ hochwertige Verfahren und (3) qualifizierte Personen, die für die Planung und/oder die Durchführung verantwortlich sind.

» Diagnostik hilft dabei, das Individuum so mit der Organisation zu verbinden, dass beide sich optimal entwickeln.

→ Welche Testverfahren für die Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft sind empfehlenswert?

← Auch hier muss man erst mal klären, worum es geht. Abstrakte Begriffe sind immer problematisch, der Trendbegriff „Veränderungsfähigkeit oder -bereitschaft“ ist ebenso geläufig wie missverständlich. Erstens suggeriert der Begriff, dass jede Veränderung positiv ist und daher von jedem begrüßt werden muss. Da kommt die Personalergruppe „Ernst Thälmann“ und ruft: „Seid bereit!“ Und mit dem, der nicht zackig „Immer bereit“ antwortet, stimmt etwas nicht. Wenn aber die infrage stehende Veränderung die Situation verschlechtert, ist nicht Veränderungsbereitschaft gefragt, sondern Widerstandskraft. Zweitens verschleiert der Begriff den interaktiven Charakter von Veränderungen. Verändert wird ein System. Entsprechend ist es entscheidend, wie die einzelnen Elemente und deren Miteinander gestaltet werden. Es greift zu kurz, wenn man

die Veränderungsbereitschaft allein als Eigenschaft von Personen ansieht und den organisationalen Kontext ausblendet. Von zentraler Bedeutung ist, wie Organisationen die Veränderungen angehen. Veränderungsbereitschaft hängt wesentlich davon ab, ob transparent kommuniziert wird und ob der Veränderungsprozess Partizipation vorsieht. Drittens wird mit dem Begriff häufig die Situation der Person sträflich vernachlässigt. Wenn es um eine Veränderung der Arbeitszeit oder des Arbeitsortes geht, hängt es nicht nur von Merkmalen der Person ab, ob sie bereit und fähig ist, die Veränderung mitzugehen. Auch die persönlichen Umstände spielen eine Rolle, zum Beispiel die familiäre Situation, die vielleicht die Betreuung von Kindern oder Älteren erfordert. Von daher braucht es zu Beginn sicher keine Testverfahren, sondern Gespräche mit den betroffenen Personen. In diesen Gesprächen muss man die Sicht der Person auf die Veränderung ebenso erfassen wie die Situation, in der die Person steckt. Es geht darum, ihr Vertrauen zu gewinnen und Mut zu machen. Wenn man zusätzlich zu den systemischen und situativen Variablen noch Merkmale der Person erfassen will, würde ich auf emotionale Stabilität, Selbstwirksamkeit, Ambiguitätstoleranz und kognitive Flexibilität (Intelligenz) setzen.

→ **Immer wieder werden neue Diagnostikverfahren angepriesen. Was ist der aktuelle Hype und was ist davon zu halten?**

← Aktuell steht die Digitalisierung der Diagnostik im Fokus der Aufmerksamkeit. Hier gibt es verschiedene Entwicklungslinien. Zunächst geht es darum, dass – relativ banal – die bestehende Diagnostik digitalisiert wird. Dazu gehören der Online-Fragebogen ebenso wie das (a-)synchrone Videointerview oder das Tablet für die Assessoren im AC. Hier sind noch einige Fragen offen, beispielsweise zur Abhängigkeit der Diagnostikergebnisse von den jeweils genutzten Endgeräten, von der Atmosphäre, in der man die Bearbeitung vornimmt, sowie davon, ob die Diagnostik beaufsichtigt oder unbeaufsichtigt vonstattengeht.

Einen qualitativen Sprung ganz anderer Art bringt uns People Analytics, die systematische Aufbereitung, Auswertung und Nutzung von Personaldaten mit dem Zweck, organisationale Probleme zu lösen und organisationale Ziele zu erreichen. Ich sehe hier ein großes Potenzial für die Diagnostik, da professionelle Diagnostik evidenzbasiert arbeitet und die Datenbasis sich durch die Digitalisierung vergrößert. Natürlich funktioniert das nicht, wenn man, wie ak-

tuell leider zu beobachten, vor lauter Begeisterung über das Digitale die Erfolgsfaktoren aus dem Auge verliert. Neben der empirischen Basis von – nicht „irgendwelchen“, sondern: qualitativ hochwertigen – Daten bedarf Diagnostik einer fundierten Theorie und einer empirischen Kontrolle. Es reicht nicht zu glauben, dass man etwas Relevantes diagnostiziert hat, sondern man muss dies nachweisen. Schließlich müssen die Spielregeln, etwa die des Datenschutzes, eingehalten werden: Erhoben werden dürfen nur Informationen, die einen Anforderungsbezug haben. Und jede Person muss jederzeit kontrollieren können, welche Informationen sie preisgibt. Die Auswertung der Daten muss prinzipiell nachvollziehbar sein. Das sind gewaltige Herausforderungen, die aber zu stemmen sind, wenn Personaler mit Data Scientists zusammenarbeiten. Aktuell gibt es einige wenige Tools, die im Licht der Aufmerksamkeit stehen, und einige laute Akteure, die so beeindruckt von sich selbst sind, dass der Blick auf das tatsächliche Thema, auf die Chancen und Risiken von People Analytics, vernebelt wird. Dieser Nebel wird sich aber lichten.

→ **Welche Frage rund um die psychologische Diagnostik, die Ihnen als Experte immer wieder gestellt wird, ärgert Sie am meisten?**

← Ach, „Ärger“ trifft es nicht, ich freue mich, wenn die Leute fragen, dafür bin ich da. Aber vielleicht Befremden, dass sich der Blick so häufig auf Einzelaspekte verengt. „Was halten Sie vom XY-Fragebogen?“ „Welche Interviewfrage empfehlen Sie?“ „Sind Einzelübungen besser als Gruppenübungen?“ Das sind Nebenkriegsschauplätze. Erst einmal geht es darum zu klären, was man mit welchem Ziel diagnostizieren will. Dann gilt es, die Sache qualifiziert durchzuführen und die Daten sachgerecht zu interpretieren. Schließlich kommt es auf die Kommunikation der Ergebnisse, besonders das Feedback an. Ich wünsche mir, dass die Verantwortlichen mehr Aufmerksamkeit auf den diagnostischen Gesamtprozess legen.

→ **Was sind die Erfolgsfaktoren im gesamten Diagnostikprozess und was sind die No-Gos?**

← Wenn man Diagnostik als Prozess begreift, von A bis Z durchdenkt und vorab regelt, von Anforderungsanalyse bis Zuverlässigkeitsprüfung, befindet man sich auf Erfolgskurs. Wichtig ist nicht nur die Auswahl eines Tests, sondern seine Integration ins Gesamtverfahren. Wichtig ist nicht nur die Interviewfrage, sondern auch die Überlegung, wie ich auf die

Antwort reagiere und sie bewerte. Wichtig ist nicht nur, wie ich das Rollenspiel gestalte, sondern auch wie ich die Urteile verschiedener Beobachter in ein Gesamturteil integriere usw. Wichtig ist, die Diagnostik strategisch zu denken, inklusive ihrer Einbettung in das Gesamtkonzept des Recruiting und der Personalentwicklung.

→ Was wäre, wenn ich bei einer obligatorischen Diagnostik meiner Firma aussichere und sage: „Da mache ich nicht mit!“ Ist dies überhaupt möglich und ist es klug?

← Sie sprechen von internen Diagnostikprozessen. Diese sollten einvernehmlich gestaltet werden. Der Arbeitgeber kann sich in gewissen rechtlichen Grenzen durchsetzen, aber es nützt ihm nichts, wenn er mit Diagnostik „Verlierer“ und somit demotivierte Mitarbeiter produziert. Oder wenn Mitarbeiter mit hohem Potenzial sich aus Angst vor den diagnostischen Verfahren für bestimmte Positionen oder Aufgaben nicht bewerben. Es liegt im Interesse von Arbeitgebern und Mitarbeitern, die Diagnostik so zu gestalten, dass eine Win-win-Situation entsteht. Kommt es zu Konflikten, muss man sie ansprechen und nach einer gemeinsamen Lösung suchen. Und die Verantwortlichen müssen sich fragen, ob sie beim Aufsetzen des diagnostischen Prozesses Fehler gemacht haben. Natürlich kommt es zu Verteilungskonflikten. Wenn es nur eine Aufstiegsposition gibt und mehrere Bewerber, lässt sich Frust nicht immer vermeiden. Mit gut gestalteten Prozessen, die diagnostisch unterfüttert sind, kann man ihn aber zumindest minimieren und kanalisieren.

→ Wenn ich die schriftliche Auswertung meiner Diagnostik vor mir liegen habe, worauf sollte ich besonders achten, um die wesentlichen Punkte zu verstehen und zu Erkenntnissen zu gelangen, die mich weiterbringen?

← Diagnostische Ergebnisse müssen verständlich und nachvollziehbar sein. Was wurde diagnostiziert? Also was ist beispielsweise mit „Veränderungsbereitschaft“ gemeint? Woran macht sich fest, dass ich (nicht) veränderungsbereit bin? Und wie wurde bewertet? Wenn meine Veränderungsbereitschaft als durchschnittlich eingestuft wurde: „durchschnittlich“ im Vergleich zu welchem Kriterium oder zu welcher Referenzgruppe? Vor allem: Was bedeutet das Ergebnis für die Zukunft, wie kann ich die Erkenntnisse nutzen? Wenn Fragen offenbleiben, sollte man sich an die Diagnostikverantwortlichen wenden.

→ Warum fällt es dennoch vielen Führungskräften und Mitarbeitern schwer, mit ihren diagnostischen Ergebnissen zu leben?

← Diesbezüglich verfüge ich über wenig Erfahrung. Ich nehme an, das passiert, wenn etwas schiefgegangen ist, etwa beim Aufsetzen des diagnostischen Prozesses (Stichworte: Anforderungsbezug, Transparenz, Partizipation), bei der Durchführung, beim Feedback oder bei der Planung und Umsetzung der Folgemaßnahmen. Immerhin führt der Unmut dazu, dass die Prozesse für die Zukunft positiv umgestaltet werden. Sorge bereitet mir ein anderer Fall: Es gibt eine hohe Akzeptanz für schlechte Diagnostik. Das klingt erst einmal spooky, aber man kann durch eine bestimmte Gestaltung der Ergebnisrückmeldung recht leicht die Akzeptanz für die Interpretation diagnostischer Ergebnisse sichern. Das funktioniert etwa über sogenannte Barnum-Aussagen. Das sind Aussagen, die als Beschreibungen der individuellen Persönlichkeit interpretiert werden, obwohl sie allgemeingültig sind. Ein solches Vorgehen trägt dazu bei, dass diagnostische Verfahren minderer Qualität teilweise hohe Akzeptanz finden. Schlimm daran ist vor allem: Durch das „stimmige“ Feedback baut man zur Person, die die Verfahren verantwortet, Vertrauen auf. Die Person gewinnt Einfluss auf die Personalabteilung und auf die einzelne diagnostizierte Person. Das ist fatal, wenn es – wie leider häufig – Menschen sind, die für die Personalarbeit

» Sorge bereitet mir ein anderer Fall: Es gibt eine hohe Akzeptanz für schlechte Diagnostik.

nicht qualifiziert sind, sondern nach einer beendeten Karriere im Vertrieb oder Produktbereich lediglich ein kurzes Training zum „zertifizierten Anwender“ eines Persönlichkeitsfragebogens besucht haben. Diese systematisch erzeugte Akzeptanz für mangelhafte diagnostische Verfahren bereitet mir deutlich mehr Sorgen als missglückte Einzelfälle diagnostischen Handelns.

→ Herr Kersting, wir danken Ihnen für das Gespräch.