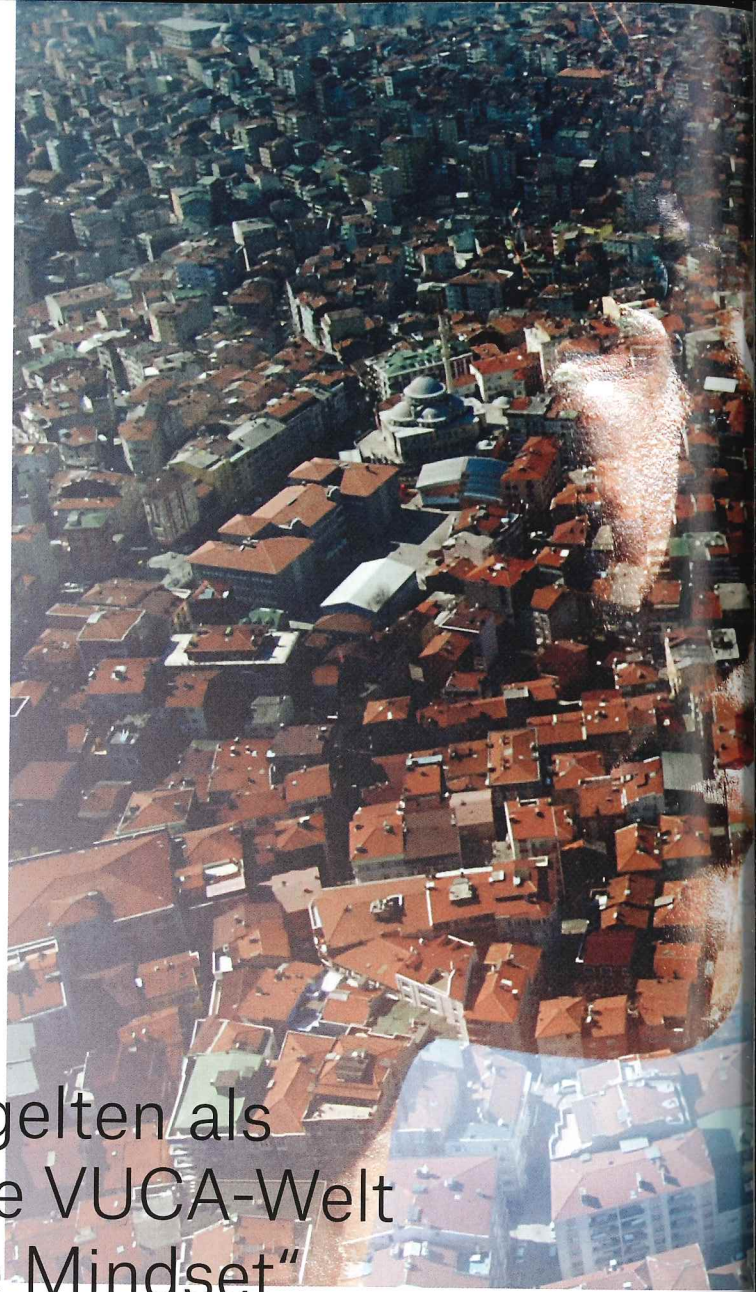


Das Profil

Anforderungsprofile gelten als zu starr, um das für die VUCA-Welt so bedeutsame „agile Mindset“ zu erfassen. Doch das ist eine Fehlannahme. Dieses für die Personaldiagnostik so wichtige Instrument wird unterschätzt und oft falsch verstanden.





erkennen

● Starten wir gleich mit den Buzzwords, dann haben wir es hinter uns. Wir arbeiten in der VUCA-Welt, befinden uns mitten in der digitalen Transformation und erleben Disruption. Das heißt zusammengefasst: Das Arbeitsleben verändert sich in einigen – keinesfalls in allen – Bereichen grundlegend und das Tempo der Veränderung ist erheblich höher als das Tempo bisheriger Veränderungen. In der Folge werden Hierarchien abgebaut, Netzwerke etablieren sich jenseits der Abteilungs- und Organisationsgrenzen und temporäre Teams arbeiten selbstgesteuert.

Dieser Umstand weckt bei einigen Personalverantwortlichen Zweifel an der Sinnhaftigkeit von Anforderungsanalysen: Ist dieses statische Vorgehen wirklich geeignet, wenn man ein „Moving Target“ erfassen will? Lässt sich damit überhaupt ein „agiles Mindset“ abbilden – und was steckt eigentlich genau hinter diesem Begriff? Wie diagnostiziert man, ob ein (potenzieller) Mitarbeiter agil ist? Angesichts dieser Unsicherheiten konnte es nicht lange dauern, bis jemand die Verunsicherung nutzte, um reflexhaft die Prinzipien der Eignungsdiagnostik sowie die etablierten Eignungsmerkmale für obsolet zu erklären und von der Notwendigkeit einer komplett anderen Vorgehensweise der Personalauswahl zu fabulieren.

Nüchtern betrachtet gilt aber: Zeiten der Veränderung sind ein Lakmus-Test für die Qualität der Personalauswahl und -beurteilung. Nicht die Abkehr von den Qualitätsprinzipien, sondern deren Einhaltung sichert den Erfolg. Wenn ein Erdbeben droht, schafft man schließlich nicht die Seismografen ab. Das erste Qualitätsprinzip der professionellen Personalauswahl besagt, dass jede Eignungsdiagnostik auf einem Anforderungsprofil basiert. Dies wäre nur dann problematisch, wenn sich Anforderungsprofile nur stellen- und/oder tätigkeitsspezifisch formulieren ließen. Denn natürlich ergibt es in einer dynamischen Arbeitswelt keinen Sinn, Jobs für Personen, die wechselnden Anforderungen ausgesetzt sind, mit einer engen Stellen- oder Tätigkeitsbeschreibung zu versehen. Dies wäre eine fehlerbehaftete Anwendung der Technik. Dass man eine Technik falsch anwenden kann, spricht aber nicht prinzipiell gegen diese Technik.

Zu Beginn der Personalauswahl steht notwendigerweise das aus einer Anforderungsanalyse abgeleitete Anforderungsprofil. Es wird nach DIN 33430 – dem Qualitätsstandard für die Eignungsdiagnostik – wie folgt definiert: „Systematische Analyse der Anforderungen und der Motivations-/Demotivationspotenziale der beruflichen Tätigkeiten mit dem Ziel der Ermittlung

derjenigen Eignungsmerkmale von Personen, die bedeutsam dafür sind, dass sie die erforderliche Leistung erbringen oder mit dem zu besetzenden Arbeitsplatz, dem Aufgabenfeld, der Ausbildung beziehungsweise dem Studium oder dem Beruf zufrieden sind, sowie die Festlegung der dafür erforderlichen Ausprägungsgrade dieser Eignungsmerkmale.“ Dass die Prognosen über die Anforderungen von morgen unsicher sind, die Volatilität groß ist und so weiter, ist kein Grund dafür, auf Anforderungsanalysen zu verzichten, sondern diese Erkenntnis ist vielmehr ein mögliches Ergebnis einer professionell umgesetzten Anforderungsanalyse.

Konsequenzen der VUCA-Welt für die Personalauswahl

Welche Konsequenzen für die Personalauswahl ergeben sich daraus, dass sich die Anforderungen an Personal in einem dynamischen Umfeld immer wieder verändern? Eignungsdiagnostiker müssen weniger auf spezifische und stärker auf generalisierte Merkmale der Person achten. Innerhalb der Eignungsmerkmale unterscheidet man zwischen Qualifikationen, Kompetenzen und Potenzialen. Darüber hinaus sind unter anderem berufsbezogene Werthaltungen und Motive von Bedeutung.

Werfen wir einen tiefergehenden Blick auf diese Komponenten: Qualifikationen sind nach DIN 33430 definiert als „formale oder informelle Nachweise von Wissen und Können“. Kompetenzen sind danach „gelernte, wiederholbare Verhaltensweisen und abrufbare Wissensbestände zur erfolgreichen Bewältigung beruflicher Aufgaben“. Als Potenzial gilt die Fähigkeit einer Person, ihr bislang nicht vertraute Aufgaben zu bewältigen und Kompetenzen zu entwickeln. Sowohl die Qualifikationsmerkmale als auch die Kompetenzen verlieren in einem dynamischen Umfeld als Personalauswahlkriterien an Bedeutung. Zwar ist es nach wie vor bedeutsam, über bestimmte Qualifikationen und Kompetenzen zu verfügen. Welche Qualifikationen und Kompetenzen gefordert sind, verändert sich aber über die Zeit.

Daher sind die Qualifikationen und Kompetenzen, die zum Zeitpunkt der Personalauswahl oder -beurteilung bestehen, nicht hinreichend für die Prognose der zukünftigen Bewährung. Dennoch haben sie nach wie vor ihren Wert, da sie zeigen, ob und in welchem Ausmaß eine Person über das Potenzial verfügt, Qualifikationen zu erwerben und Kompetenzen zu entwickeln. Und die Potenziale der Bewerber und Mitarbeiter müssen im Fokus der Aufmerksamkeit stehen, wenn sich diese in einem sich kontinuierlich wandelnden Umfeld bewähren sollen.

Das Potenzial eines Mitarbeiters wird wichtiger als seine spezifischen Kompetenzen

Die Aussage, dass die Potenziale an Bedeutung gewinnen, findet vermutlich große Zustimmung. Diese Einigkeit beruht aber eventuell nur darauf, dass sich jeder etwas anderes unter dem Begriff „Potenzial“ vorstellt. Er gehört zu den Begriffen, die – greift man eine Redewendung von Jacob Bernays auf – jedem Personaler geläufig, aber keinem Denkenden recht verständlich sind. Zumindest wird der Begriff oft sehr unterschiedlich interpretiert, ohne die Unterschiede zu explizieren (siehe nebenstehender Kasten).

Verschiedenen Begriffsinterpretationen gemeinsam ist die Zukunftsorientierung. Potenzial stellt eine Option, eine Möglich-

Dass Menschen ein „agiles Mindset“ benötigen, um beständig wandelnde Anforderungen zu meistern, ist keine neue Erkenntnis – ganz im Gegenteil: Die Fähigkeit, sich gegenüber Veränderungen der Umwelt beweglich und wendig zu zeigen, ist ein Grundprinzip des Menschseins.

keit dar, eine noch nicht ausgeschöpfte Möglichkeit zur Kraftentfaltung, wie es in Wikipedia definiert wird. Der Begriff lässt sich aus dem Lateinischen von „potentialis“ ableiten, was auf die Komponenten des Könnens („posse“) und der Macht („potentia“) hinweist. Das Potenzial ist also das mögliche Leistungsvermögen eines Bewerbers oder Mitarbeiters, welches unabhängig davon besteht, ob es – zum Beispiel mangels Gelegenheit – auch tatsächlich genutzt wird oder werden kann.

Zu den Potenzialen eines Menschen zählt neben der kognitiven Kompetenz auch die Motivation. Die Motivation wird als Energie konzeptualisiert, während Persönlichkeitseigenschaften wie Extraversion oder Gewissenhaftigkeit wesentlich darüber entscheiden, welche Verhaltensweisen energetisiert werden. Die Motive, zum Beispiel das Leistungs-, Macht- oder Anschlussmotiv, tragen wesentlich dazu bei, zu begründen, warum sich ein Mensch auf eine bestimmte Art und Weise verhält. Persönlichkeitseigenschaften leisten hingegen eher einen Beitrag zur Erklärung, wie ein Mensch seine Ziele zu erreichen sucht. Die Auswahl der Ziele selbst wird mitbestimmt durch die Werte eines Menschen. Diese Leitlinien eines Lebens sind deutlich kulturell geprägt. Shalom Schwartz basiert sein Wertemodell vor allem auf zwei Dimensionen: Offenheit für Wandel versus Bewahrung des Bestehenden sowie Selbststärkung versus Selbstüberwindung.

Das „agile Mindset“ lässt sich leicht entzaubern: Dahinter stecken wohl bekannte Merkmale

Und was ist nun das gehypte „agile Mindset“, mit dessen Hilfe Menschen sich erfolgreich durch die VUCA-Welt navigieren? Lässt es sich durch bestimmte Kompetenzen, Potenziale, Motive und Werte definieren und greifbar machen? Dafür sollten wir zunächst den Begriff der Agilität näher anschauen: Er wurde in der Wirtschaft zunächst auf (das Management von) Organisationen sowie auf spezifische Methoden (zum Beispiel Scrum für das Projektmanagement und die Softwareentwicklung) bezogen – nicht auf Personen. Brown und Agnew definierten die „Corporate Agility“ im Jahr 1982 als „The capacity to react quickly to rapidly changing circumstances, requires a focus on clear system output goals and the capability to match human resources to the demands on changing circumstances.“ Eine erfolgreiche Reaktion auf die Agilitätsanforderungen an die Organisationen sah man vor allem in der Schaffung kleinerer Einheiten, die sich selbst organisieren und teilweise selbst steuern.

Überträgt man den Begriff von der Organisation auf die Person, ist ein „agiles Mindset“ ein Denk- und Verhaltensmuster, das es ermöglicht, sich selbst zu organisieren und Situationen erfolgreich zu bewältigen, die durch Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägt sind. Das Verhalten in solchen Situationen wurde in der psychologischen Forschung schon häufig untersucht – wenngleich nicht unter dem Begriff „Agilität“. Um in solchen Situationen zu bestehen, bedarf es nicht nur eines einzelnen Merkmals, sondern verschiedener Merkmale. Das agile Mindset ist also ein Oberbegriff, der verschiedene Merkmale einer Person umfasst – und so durchaus näher zu bestimmen ist.

Das bedeutsamste dieser Merkmale ist die kognitive Kompetenz oder Intelligenz, die nach Linda Gottfredson und Kollegen definiert ist als das Vermögen, unsere Umwelt zu verstehen oder zu kapiern, den Sinn in Dingen zu erkennen und he-

Interpretationen des Begriffs „Potenzial“

Es bestehen Unterschiede in der Auffassung, was genau mit dem Begriff „Potenzial“ gemeint ist und unter welchen Umständen es zur Entfaltung kommt. Drei Vorstellungen kann man dabei unterscheiden.

1. Potenzial als Kompetenzzuwachs

Zunächst kann man das Potenzial auf die Kompetenzen eines Bewerbers oder Mitarbeiters beziehen. Die Grundannahme dieser Konzeption lautet, dass eine Person die Ausprägung in einer Kompetenz X (zum Beispiel Kommunikationsfähigkeit) steigern kann. Das Potenzial ist das Delta zwischen dem aktuell erreichten Wert in der Kompetenz und dem erreichbaren Endzustand.

Diagnostische Aussage: Frau Y hat das Potenzial, die Ausprägung ihrer Kompetenz X zu steigern.

Diese Auffassung ist weit verbreitet, stellt aber eine begriffliche Verwahrlosung dar, weil letztendlich Potenzial und Kompetenz gleichgesetzt werden. Es ist ein definitorischer Bestandteil von Kompetenzen, dass diese gefördert und gesteigert werden können. Die Steigerung einer Kompetenz als Potenzial zu bezeichnen, bedeutet letztendlich, den Potenzialbegriff dem Kompetenzbegriff unterzuordnen.

2. Potenzial als die Überwindung des Mangels an Gelegenheit

Eine andere Auffassung von Potenzial geht davon aus, dass ein Bewerber oder Mitarbeiter andere und/oder größere Herausforderungen bewältigen kann, als er es bislang tut, wenn sich die situativen Bedingungen ändern. Das heißt, das Potenzial bezeichnet eine bislang aufgrund mangelhafter Gelegenheit nicht (vollständig) gezeigte Kompetenz (zum Beispiel Führungspotenzial eines Spezialisten).

Diagnostische Aussage: Herr Y hat aufgrund seiner vorhandenen Kompetenzen das Potenzial, bestimmten gesteigerten und/oder veränderten Anforderungen gerecht zu werden.

Auch dieser Auffassung zufolge ist das Potenzial kein eigenständiges Merkmal einer Person. Der Ansatz betont vielmehr die Bedeutung der Situation, die Beschreibung der Person beschränkt sich auf Kompetenzen.

3. Potenziale als eigenständige Eignungsmerkmale

Schließlich kann man argumentieren, dass Potenziale eigenständige Merkmale einer Person sind, denen eine besondere Bedeutung bei der Bewältigung veränderter oder neuer Anforderungen zukommt. Ein Beispiel für ein solches Potenzial ist die kognitive Kompetenz, auch Lernfähigkeit oder Intelligenz genannt. Potenziale lassen sich dieser Auffassung zufolge konzeptionell von Kompetenzen unterscheiden. Sie sind – mit Ausnahme der Kindheit und des hohen Erwachsenenalters – über die Lebensspanne hinweg weitgehend stabil. Daher können Potenziale zum Zeitpunkt der Personalauswahl diagnostiziert werden und sind prognostisch valide für zukünftige Bewährungssituationen. Potenziale können als die Grundlage von Kompetenzen angesehen werden.

Das Modewort „Agilität“ ist ein weißes Kaninchen der Marketing-Illusionskünstler – also kein Grund, die Prinzipien der Eignungsdiagnostik einfach außer Kraft zu setzen.

rauszubekommen, was zu tun ist. In diesem Kontext passende Alternativbezeichnungen für die Intelligenz liefern die Begriffe „Lernfähigkeit“ oder „Problemlösefähigkeit“.

Die Problemlösefähigkeit ist seit vielen Jahrzehnten Gegenstand intensiver Forschung. Mit dieser Forschung hat man untersucht, wie Menschen erfolgreich mit Problemen umgehen, die durch Komplexität, Vernetztheit, Eigendynamik, Intransparenz und Polytelie (es sind zeitgleich mehrere, eventuell sich widersprechende Ziele vorgegeben) gekennzeichnet sind – also fast exakt die Merkmale, die heute die VUCA-Welt ausmachen. Das Ergebnis zahlreicher Studien und Metastudien ist, dass es dabei vor allem auf die Intelligenz ankommt.

Darüber hinaus bedarf es weiterer Merkmale, deren Bedeutung plausibel, aber in Bezug auf die geschilderte besondere Situation der VUCA-Welt weniger gut untersucht ist. Es bedarf nämlich der Motivation, die PS, die einem aufgrund der Intelligenz zur Verfügung stehen, auch auf die Straße zu bringen. Dabei gilt es zu unterscheiden, welche Art der Motivation (zum Beispiel Macht-, Leistungs- oder Anschlussmotivation) für welchen Arbeitsbereich oder welches Geschäftsfeld gefragt ist. Auch das notwendige Ausmaß an Extraversion und Kommunikationsfähigkeit variiert in Abhängigkeit von der (Organisations-)Kultur und dem Tätigkeitsbereich.

In vielen Bereichen wird hinsichtlich der Werte eine Offenheit für den Wandel – sprich: Veränderungsbereitschaft – hilfreich sein. Es bedarf der Selbstwirksamkeit und des Vertrauens in andere wie zum Beispiel Teamkollegen und Mitarbeiter sowie der dazu gehörenden Toleranz für Fehler. Insgesamt geht es um ein sogenanntes „dynamisches Konzept des Denkens“ im Sinne Carol Dwecks. Damit ist gemeint, dass Personen ihre Fähigkeiten erweitern und dazulernen wollen. Welche Ausprägung der Motivation, der Persönlichkeitseigenschaften und Werte genau erforderlich und/oder erwünscht ist, ergibt sich aus der Anforderungsanalyse – die somit unverzichtbar bleibt.

Zur Diagnostik der Agilität müssen die der Agilität aufgrund der Anforderungsanalyse zugeordneten Merkmale erfasst werden. Zu allen genannten Merkmalen, die ein agiles Mindset ausmachen, existieren etablierte diagnostische Verfahren und Vorgehensweisen. Potenziale können nicht direkt gemessen, sondern nur über Indikatoren erschlossen werden. Für die Diagnostik der kognitiven Kompetenz bieten sich beispielsweise Intelligenztests, Brain Teaser, Fact-Finding-Übungen und Fallstudien oder spezielle Interviewtechniken (zum Beispiel Szenario-Fragen oder Diskussionen) an. Hinweise auf Motive und Werte lassen sich unter anderem aus der Biografie sowie aus zielorientierten Reflexionsfragen zur Biografie gewinnen.

Agilität lässt sich messen. Dafür muss man nicht zaubern – nur professionell arbeiten

Dass Menschen ein „agiles Mindset“ benötigen, um beständig wandelnde Anforderungen zu meistern, ist keine neue Erkenntnis – ganz im Gegenteil: Die Fähigkeit, sich gegenüber Veränderungen der Umwelt beweglich und wendig zu zeigen, ist ein Grundprinzip des Menschseins. „It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change“, wie es in dem Zitat heißt, das Darwin (zu Unrecht) zugeschrieben wird. Die Voraussetzungen für ein „agiles Mindset“ gehören zur Grundausstattung der Menschen. So gesehen ist das Modewort „Agilität“ zunächst lediglich ein weißes Kaninchen der Marketing-Illusionskünstler. Auch wenn es kein Neuland zu entdecken gibt, ist es aber hilfreich, die Bedeutung grundlegender Potenziale mit neuen Augen zu sehen. Prinzipiell spricht nichts gegen neue Begriffskleider. Problematisch ist die Illusion des Neulands nur dann, wenn dies dazu führt, dass die bewährten Qualitätsprinzipien der Eignungsdiagnostik außer Kraft gesetzt werden. Ohne Kompass rennt man leicht in die Irre. ■



PROF. DR. MARTIN KERSTING ist Professor für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Er ist zudem Vorsitzender des Diagnostik- und Testkuratoriums (DTK), dessen Aufgabe es ist, die Öffentlichkeit vor unzureichenden diagnostischen Verfahren und unqualifizierter Anwendung der Verfahren zu schützen. (www.kersting-internet.de)