

Test schön verpacken

ÜBERBLICK. Einige Auswahlinstrumente sind zwar wissenschaftlich valide, doch die Bewerber empfinden sie nicht als geeignet. Wie Personaler den Spagat schaffen.

Von Ruth Lemmer

Die Anakonda schlängelt sich mit Testfragen durch die Intelligenz der Bewerber. Der Name aus dem Reich der Reptilien steht für „Analogiebezogene kognitive numerische Daten-Analyse“. Der Test, den der Solinger U-Form-Verlag frisch auf den Markt gebracht hat, richtet sich an Unternehmen, die potenzielle Mitarbeiter für Ausbildungsberufe mit höherem Anspruch, Traineeprogramme und duale Studiengänge suchen und diese in



„Je berufsbezogener Intelligenztests gestaltet sind, desto eher werden sie

auch von den Bewerbern und Bewerberinnen akzeptiert.“

Dr. Nils Benit, Psychologisches Institut der Universität Hildesheim

einem möglichst objektiven Verfahren herausfiltern möchten. Die Anakonda-Aufgaben sollen Intelligenz im höheren Leistungsbereich messen und neben analytischem und analogiebezogenem Denkvermögen auch die numerische Kompetenz überprüfen. Dafür werden die Bewerber nicht mit abstrakten Fragen, sondern mit berufsnahen Themen konfrontiert. So werden in einer der Aufgaben Faktoren, die sich auf den Un-

ternehmenserfolg unterschiedlich stark auswirken, mit blauen und roten Balken abgebildet, darunter Kundenorientierung, Qualität, Motivation und Innovation. Über die fiktiven Firmen erfahren die Testteilnehmer etwas zu Gewinn und Verlust, zum Standort sowie zum Führungsstil. In verschiedenen Varianten wird danach gefragt, welche günstigen Erfolgsfaktoren ungenügend erfüllt werden. 50 Minuten bleiben den Bewerbern für 24 Aufgaben – einziges Hilfsmittel ist ihr Kopf.

Entwickelt hat diesen Intelligenztest Nils Benit, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Psychologischen Institut der Universität Hildesheim, der vor Kurzem seine Dissertation zur Validität und Akzeptanz von Eignungstests in der Disputation verteidigt hat. Seine Erkenntnis: „Je komplexer der Beruf, desto mehr bringen Intelligenztests. Und je berufsbezogener sie gestaltet sind, desto eher werden sie auch von den Bewerbern und Bewerberinnen akzeptiert.“ Zwei Jahre nach dem Jobstart finden sich in Untersuchungen nachweislich Korrelationen zu den Testwerten.

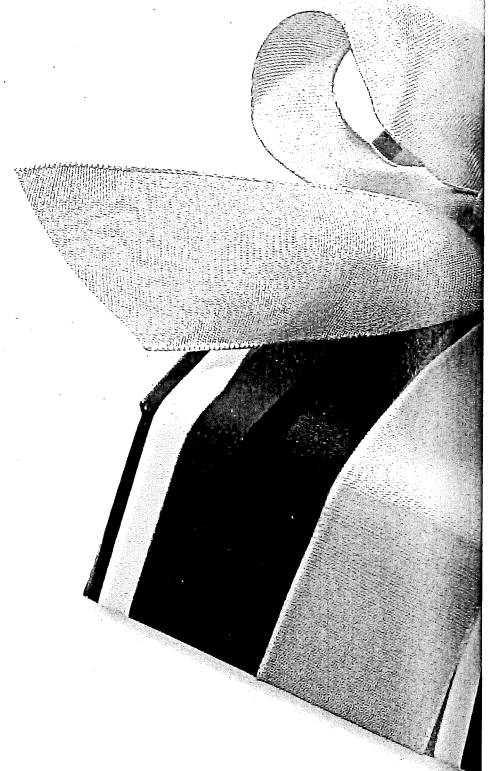
Bewerber misstrauen Intelligenztests

Allerdings kann die soziale Validität, also die Akzeptanz eines Verfahrens aus Bewerbersicht, mit diesen überzeugenden Ergebnissen nicht mithalten: Die Anwender zweifeln – anders als die Wissenschaft – an der Zuverlässigkeit der Testaussagen und die Bewerber trauen den Verfahren wenig. Intelligenztests werden in Deutschland von Unternehmen mit 15 bis 33 Prozent deutlich sel-

tener eingesetzt als etwa in Spanien und Frankreich mit 80 Prozent.

Intelligenztests haben also einen eher schlechten Ruf – zu Unrecht, denn sie bringen im Vergleich zu dem weitaus beliebteren Assessment Center und dem Bewerberinterview die validesten Ergebnisse für den Arbeitgeber – da sind sich Eignungsdiagnostiker weitgehend einig.

Allerdings müssen die Wissenschaftler wie die Vermarkter der Tests noch daran arbeiten, dies auch Führungskräf-



Auf die Verpackung kommt es an. Nicht nur bei Geschenken, sondern auch bei Eignungstests.



„Assessment Center sind weniger valide

als Intelligenztests, aber bei der Augenscheinvalidität verhält es sich andersherum.“

Martin Kersting, Fachgebiet Psychologie an der Justus-Liebig-Universität Gießen

ten und Kandidaten zu vermitteln. Generell stehen dafür die Chancen nicht schlecht, meint Professor Martin Kersting, Eignungsdiagnostiker an der Justus-Liebig-Universität Gießen: „Leistungsträger suchen die Herausforderung, das spricht für Leistungstests.“

Wie positiv gestimmt Kandidaten in Tests gehen, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab: Ältere Bewerber und solche in höheren

Hierarchiestufen sind ablehnender als Auszubildende und Einsteiger in die Führungsetage. Für attraktive Arbeitsplätze, interessante Arbeitgebernamen oder spannende Orte, verbunden mit einem Gehaltssprung, steigt die Bereitschaft, sich testen zu lassen. „Spitzenmanager und Spitzenbeamte halten es allerdings für Majestätsbeleidigung, wenn sie sich einem Test unterziehen sollen“, sagt Professor Uwe Kanning, Wirtschaftspsychologe an der Hochschule Osnabrück. „Jeder Vorstand ist durch ein unstrukturiertes Auswahlverfahren in seinen Job gekommen, deshalb scheinen ihm Leistungstests suspekt.“ Doch genau darum geht es: nicht die vergangenen Leistungen würdigen, sondern eruieren, ob das Profil und die Lernfähigkeit für die neue Position richtig sind.

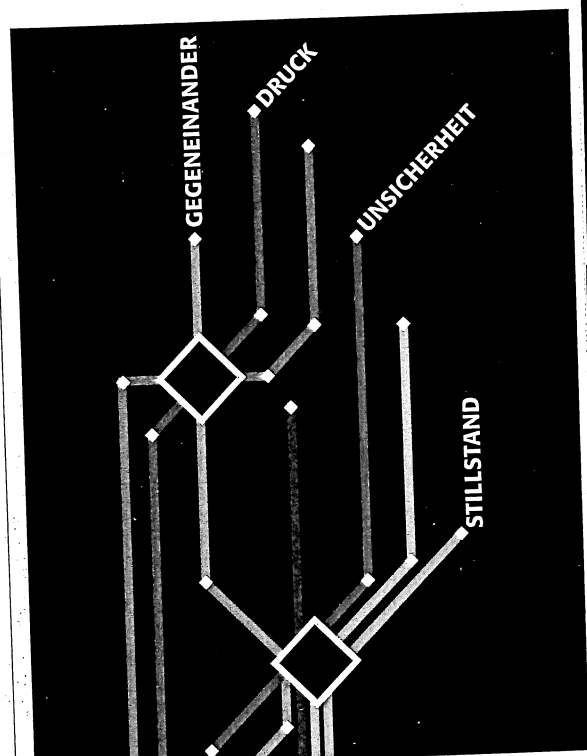
Auch Personaler zweifeln

Persönlichkeitstests, die „Soft Skills“ wie Durchsetzungsvermögen, Kooperationsfähigkeit oder Kommunikationsstärke messen, haben eine ähnlich niedrige Akzeptanz wie Leistungs- und Intelligenztests. Unspezifische Ängste, da wolle einer dem Bewerber in die Seele schauen, gibt es auf Personaler- wie auf Bewerberseite. Bei allen Untersuchungen zur Akzeptanz von Intelligenz- und Persönlichkeitstests, darauf verweist Forscher Martin Kersting, ist es entscheidend, wann sich die Studienteilnehmer zum Einsatz von Personalinstrumenten äußern. So tauchen Vorurteile gegen Messinstrumente umso häufiger auf, je entfernter die Befragten von den Personalauswahlinstrumenten sind. Studierende äußern sich zu Intelligenztests als Einstellungskriterium negativ – etwa in Untersuchungen des Personalauswahldiagnostikers Heinz Schuler, bis 2010 Professor an der Universität Hohenheim. In einer Befragung vor und nach dem

persolog®

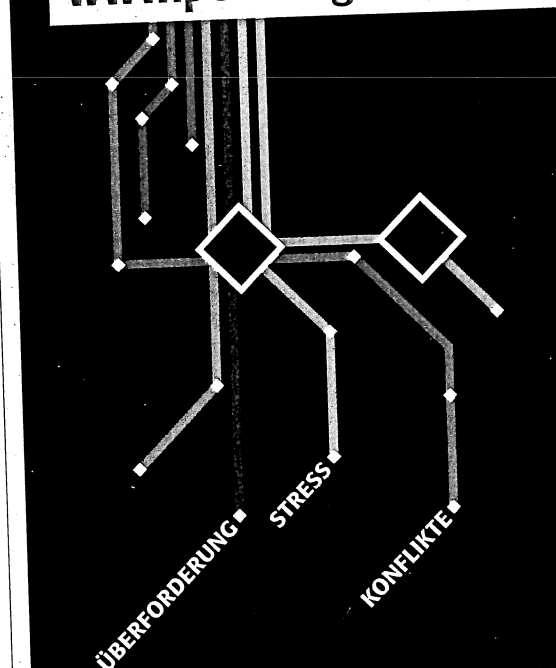
Verlag für Lerninstrumente

T +49 7232 3699-0 | mail@persolog.com



Welche Linien fahren Ihre Mitarbeiter?

www.persolog.de



PERSONAL  2013 Nord

BESUCHEN SIE UNS! Halle H | Stand B24

Einsatz von Eignungstests aber erhielt Professor Bernd Marcus vom Institut für Psychologie an der Fernuniversität Hagen das Ergebnis, dass die Instrumente vorher weitaus kritischer gesehen werden als nachher. Kerstings Fazit: „Man kann und sollte die Akzeptanz von Tests verbessern, aber man muss auch den Anwendern vermitteln, dass das Instrument nicht so stark abgelehnt wird, wie sie denken.“

Akzeptanz ist leicht zu steigern

Das Ansehen eines Auswahlinstruments ist bei der aktuellen Forschungsarbeit des Professors der Ausgangspunkt: Martin Kersting möchte herausfinden, wie stark die Einstellung des Getesteten das Ergebnis beeinflusst – kleine Manipulationen inbegriffen. So schneiden Frauen bei Mathematiktests besser ab, wenn ihnen vorher jemand sagt, dass die Aufgaben auf Frauen zugeschnitten sind. Kerstings These: Aufklärung erhöht die Akzeptanz – und damit die Treffsicherheit von Tests.

Eine Erkenntnis steht schon jetzt: Die Verpackung entscheidet mit. Zahlenreihen alleine werden von Testteilnehmern oft abgelehnt, mit einer durchgehend erzählten Geschichte drumherum steigt die Akzeptanz. Eine fiktive Firma oder gut erfundene Studienergebnisse, an die nachvollziehbare Aufgaben geknüpft werden, wirken positiv. Dem sollten Testentwickler entgegenkommen. Kersting: „Das Essen wird nicht schlechter, wenn der Tisch schön gedeckt ist.“

Diese Geschichten sind es möglicherweise, die Assessment Center mit Fallbeispielen, Gruppendiskussion, Ein-

zelpräsentation und Interviews durch die Beobachter zu einer hohen Akzeptanz bei Bewerbern von außen wie bei internen Aufstiegskandidaten verhelfen. Die Fallbeispiele – von den Postkorbvarianten bis zu Führungssituationen – wirken real, der Geprüfte fühlt sich ernst genommen. Zwei oder noch mehr Beobachter werfen ihre Urteile zusammen – und wollen so persönlichen Vorlieben das Gewicht nehmen und das Verfahren objektivieren.

Gewohnt heißt nicht immer besser

Allerdings liegt unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten genau hier das Problem: Beobachter haben eine unterschiedliche Tagesform, sie sehen Unterschiedliches und reflektieren ihre Beobachtungen verschieden. Die Situation in der Bearbeitung der Fallstudien kann nicht so stark standardisiert werden, dass die Beobachter immer nach den gleichen Kriterien urteilen. Zwischen dem Gefühl der Bewerber, ernst genommen und im Vergleich mit Konkurrenten einigermaßen gerecht beurteilt zu werden, und der tatsächlichen Aussagekraft dieses Testverfahrens klafft eine Lücke. „Zahlreiche Metaanalysen zeigen, dass Assessment Center eine geringere Validität haben als Intelligenztests, aber bei der Augenscheinvalidität verhält es sich genau andersherum“, bestätigt Kersting.

Am wohlsten fühlen sich Bewerber, wenn sie zum Gespräch geladen werden. Fachvorgesetzter und Personalrekrutierer, manchmal sogar noch ein künftiger Kollege aus der Abteilung sitzen bei Kaffee und Wasser in einer Sitzecke und beschnuppern sich. Solche unstrukturierten Interviews nennt Martin Kers-

ting „Sofageplauder“ – trotz des hohen Wohlfühlfaktors sind die Ergebnisse nicht im Mindesten valide. Wer also seinem Bauchgefühl komplett vertraut oder meint, er könne nach einem lockeren Gespräch die Eignung des Kandidaten einschätzen, könnte mit der gleichen Zuversicht Lotto spielen. „Aus empirischer Sicht sind solche unstrukturierten Interviews wenig ergiebig – zumal Personaler oft 80 Prozent der Redezeit bestreiten und man so wenig Informationen über den Bewerber erhält“, erklärt Nils Benit.

Diesem harschen Urteil der Wissenschaftler entgehen lediglich strukturierte Interviews. Sie bringen eine größere Vergleichbarkeit zwischen mehreren Kandidaten – allerdings nur, wenn die Interviewer solche Gespräche trainiert haben und sich trauen, auch einmal in These und Antithese zu argumentieren, statt auf Harmonie zu setzen. Zwischen der gefühlten Akzeptanz eines Verfahrens und der tatsächlichen Relevanz gibt es einen Riss, den die Personalforscher flicken wollen. Durch realitätsnahe Aufgaben und Gespräche wie durch Transparenz der Verfahren.

Probearbeit wird gut akzeptiert

Eine ganz eigene Dynamik im Bewerbungsprozess hat die Probearbeit. Wenn Schüler gemeinsam mit Auszubildenden und Meistern am Girls' und Boys' Day spielerisch an Datenprogrammen oder beim Dachdecker herumwerkeln und sich anschließend für eine Lehrstelle bewerben, ist dies ein positives Signal für den Praxiseinblick als Entscheidungshilfe. Mehrtägige oder gar mehrwöchige Praktika werden von externen Bewerbern leicht akzeptiert, weil beide Seiten partizipieren. Allerdings beeinflussen

ONLINE

Professor Martin Kersting von der Justus-Liebig-Universität Gießen hat mit seinem „Akzept“-Fragebogen bereits 500 Teilnehmer online dazu befragt, wie sie Leistungs- und Persönlichkeitstests sowie Assessment Center bewerten. Kersting geht es um Qualität und Transparenz der Verfahren. Eine Aussage lautet zum Beispiel: Ich wusste zu jeder Zeit, was ich tun muss.

Testerfahrene, die sich an der Umfrage für seine wissenschaftliche Datenbank beteiligen möchten, können sich über seine Webseite den Fragebogen zuschicken lassen und dann beurteilen.

Weitere Informationen unter

www.kersting-internet.de/akzept.html



ARBEITSHILFE

Überblick zu den gängigen Auswahlverfahren (HI583185)

Die Arbeitshilfe finden Sie im Haufe Personal Office (HPO). Internetzugriff:

www.haufe.de/hi583185

die Praktikumsbedingungen den Wert dieses Personalauswahlinstruments erheblich. Hoch angesehen sind selbstverständlich Praktika, die bezahlt werden – etwas, das bei Studierenden häufiger vorkommt als bei Schülern. Positive wie negative Erlebnisse finden den Weg auf diverse Webseiten. Diese Onlinebewertungen verbreiten sich rasend schnell.

Ausreichend Zeit ist Bedingung

Die Bewerberakzeptanz der Verfahren hängt also von einem ganzen Bündel an Bedingungen ab. Schlechte Stimmung ist aber veränderbar. Die Akzeptanz



„Spitzenmanager und Spitzenbeamte halten es für Majestätsbeleidigung,

wenn sie sich einem Test unterziehen sollen.“

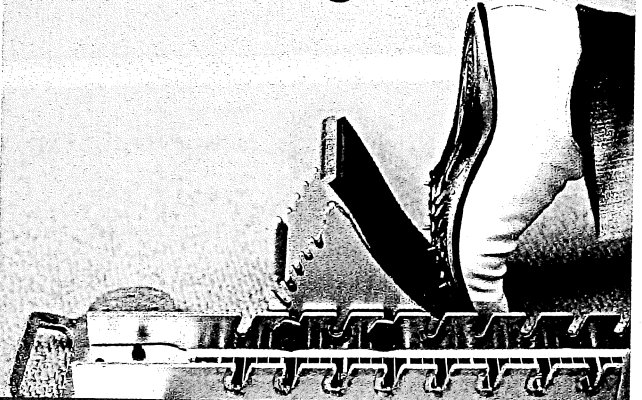
Prof. Dr. Uwe Kanning, Wirtschaftspsychologie, Hochschule Osnabrück

der leicht geschmähten Leistungs- und Intelligenztests können Profis der Personalauswahl und wissenschaftliche Testentwickler gemeinsam erhöhen: durch gute Struktur, vorherige Aufklärung darüber, was untersucht und gemessen wird, durch anschließende sachliche Erläuterung der Ergebnisse und durch praxisnahe Aufgaben. „Bei seriösen Verfahren kann ich alles offenlegen“, setzt Wirtschaftspsychologe Uwe Kanning auf vollen Durchblick. „Vorher erkläre ich, was wir machen. Nachher gibt es ein Feedback – diese Zeit nehme ich mir.“ Alles andere sei mangelnde Wertschätzung – und komme genau so beim Kandidaten an. ■

RUTH LEMMER ist freie Wirtschaftsjournalistin in Düsseldorf.

12. Kienbaum Jahrestagung

» Keep on moving – HR immer agiler?!



» Die steigende Bedeutung von HR-Themen als Chance und Verpflichtung

Am 13. Juni findet zum nunmehr zwölften Mal die Kienbaum Jahrestagung in Ehreshoven bei Köln statt.

- » Deutschlands größte kostenlose HR-Veranstaltung
- » Diskussion über aktuelle Fragen des Personalmanagements mit HR-Experten u.a. von adidas, der Deutschen Telekom, Ernst & Young und Harley Davidson
- » zu Themen wie z.B. die *Arbeitswelt von morgen*, *Culture Trumps Strategy*, *Brave new Leadership*
- » Podiumsdiskussion unter der Moderation von Randolph Jessl, Chefredakteur personalmagazin
- » Keynote Speech „Auch Sieger müssen lernen – Was das Management aus dem Spitzensport lernen kann“

Neben Vorträgen und Workshops freuen wir uns in diesem Jahr Herrn Prof. Hans-Dieter Hermann, Sportpsychologe der deutschen Fußball-Nationalmannschaft als Keynote Speaker begrüßen zu dürfen.

Weitere Informationen zu Tagungsprogramm und Anmeldung finden Sie unter www.kienbaum.de.

Wir freuen uns auf Sie!

Kienbaum^K