

Scharlatane unterwegs

Standardisierte Beurteilungsverfahren versprechen viel: Objektivität, Validität und natürlich Effizienz. Das hört sich gut an und sieht gut aus. Doch Vorsicht, längst nicht alle Anbieter können die Erwartungen erfüllen. Zeit, sich auf die grundsätzlichen Qualitätskriterien zur Personaldiagnostik zu besinnen.



Der Referent räusperte sich, und wir wurden mucksmäuschenstill. Mit großen Worten hatte der Wirtschaftsverband zu diesem Event geladen. Ein neues Verfahren zur Personaldiagnostik „auf höchstem Niveau“ sollten wir zu sehen bekommen. Erwartungsvoll und wohlwollend beäugten wir den Referenten: Gesetztes Alter, graue Schläfen, Dokortitel, ruhiger Sprachfluss. Lauter Merkmale waren vorhanden, die man für eine seriöse Ausstrahlung braucht. Dann legte er los und stellte die „Wunderwaffe“ vor, für die er die Vertriebsrechte besaß. Was konnte man damit nicht alles machen: Selbstbeurteilung, Fremdbeurteilung, Persönlichkeitsbeurteilung, Entwicklungsbeurteilung, Beförderungsbeurteilung, ja sogar Personalauswahl. Alles war damit möglich. „You name it, we do it.“ Und so ökonomisch: Die Testperson brauchte nur wenige Fragen zu beantworten, schon spuckte der Computer zahlreiche quietschbunte Radargrafiken und ellenlange Kolonnen geheimnisvoller Koeffizienten aus. Mir wurde mulmig zumute. Meine zwei

bis drei kritischen Fragen wischte der Referent mit knappen Worten und einer schwungvollen Handbewegung beiseite, um sogleich wieder in die Routine seiner Verkaufsrhetorik zu verfallen. Mehr noch verwunderte mich, dass die anderen Teilnehmer – immerhin gestandene Manager – den Ausführungen mit Begeisterung lauschten. Mit aufgerissenen Augen rutschten sie auf die Vorderkante der Sitzfläche ihrer Stühle. Offenbar konnten sie gar nicht genug bekommen von diesem diagnostizierend-eierlegenden Wollmilchsau-Test.

Wissen, was man will

Ich verstand die Welt nicht mehr. Gibt es denn so viel Aufklärungsbedarf darüber, was eine anständige Personaldiagnostik ausmacht? Dabei sind es doch nur eine Handvoll wesentlicher Qualitätskriterien. Hier meine Gedanken dazu, umgangssprachlich notiert. Auch auf die Gefahr hin, dass meine geschätzten Kollegen aus Wissenschaft und Forschung dabei rote Öhrchen bekommen.

Die erste Frage beantwortet sich von selbst, wenn Sie mit dem Vorgesetzten des zukünftigen Bewerbers reden: „Woran wirst Du erkennen, ob Dein Mitarbeiter erfolgreich ist? Beschreib mir jemanden, der besonders gut/schlecht ist!“ Dabei werden Sie merken, dass sich mancher Nebel schon vor dem eigentlichen Auswahlverfahren lichtet. Je klarer Sie Position beziehen auf die Frage „Wen suchen wir eigentlich?“, desto präziser das Anforderungsprofil, desto qualifizierter können Sie Bewerber ansprechen.

Wenn Sie sich an die zweite Frage machen, woran Sie diese Eigenschaften erkennen, haben Sie wiederum zwei Möglichkeiten. Entweder entwickeln Sie einen eigenen Test oder Sie greifen auf ein bestehendes Verfahren zurück.

Die Qualitätsmaßstäbe

Damit kommen wir zu den Qualitätskriterien. Qualitätskriterien für ein Testverfahren gibt es drei: Objektivität, Reliabilität, Validität. Klingt kompliziert, ist aber einfach erklärt. Objektivität ist trotz des

Namens das einzige der drei Kriterien, das man nicht objektiv messen kann. Das heißt, man kann die Objektivität nicht in Zahlen ausdrücken. Ist aber nicht schlimm, wenn Sie nur folgende Frage ehrlich beantworten: „Kommt dasselbe Ergebnis heraus, egal wer das Testverfahren durchführt?“ Objektivität bedeutet zu vermeiden, dass Meinungen und Vorurteile des Testenden eine Auswirkung auf das Testergebnis haben. Objektivität ist also das Gegenteil von Interpretation. Man kann die Objektivität erhöhen, wenn man mehrere Beobachter beteiligt. Frei nach dem Motto: Vier Augen sehen mehr als zwei.

Die Reliabilität misst, wie zuverlässig das Testverfahren ist. Die Frage lautet also hier: „Wenn die gleiche Person den gleichen Test noch einmal macht, kommt dann das gleiche Ergebnis heraus?“ Daumenregel: Wenn die gemessene Eigenschaft nicht auf die Schnelle veränderbar ist, sollte zwischen den Testergebnissen eine Korrelation von $r=0,8$ oder höher bestehen. Seriöse Testverfahren können diesen Wert nachweisen. Lassen Sie sich im Zweifelsfall von einem erfahrenen Statistiker weiterhelfen. Manche Zeitgenossen haben das Denken in Wahrscheinlichkeiten einfach im Blut.

Während die Reliabilität der Frage nachgeht: „Messe ich richtig?“ fragt die Validität: „Messe ich das Richtige?“ Hier geht es um die inhaltliche Aussagekraft des Testergebnisses. Die Validität bezieht sich immer auf einen Vergleichsmaßstab. Haben Sie beispielsweise einen neuen Schönheitstest entwickelt, vergleichen Sie ihn mit einem bereits etablierten Schönheitstest. Je höher beide korrelieren, desto höher die Validität. Sie sehen, die

Aussagekraft der Validität steht und fällt mit dem Vergleichsmaßstab. Deshalb kann man hier auch keinen absoluten Wert empfehlen. Wenn Sie zwei schlechte Testverfahren miteinander vergleichen, erzielen Sie womöglich eine hohe Validität, aber beide Tests messen Kokolores. Spannend hingegen wird die Validität als Kriterium für eine Prognose. Nämlich dann, wenn Sie Werte über die Zeit hinweg vergleichen. So gibt es ein Testverfahren, das zu Anfang einer Ausbildung mit hoher Wahrscheinlichkeit voraussagen kann, ob der Kandidat die Abschlussprüfung besteht. Ein anderes Verfahren sagt den Berufserfolg voraus.

Geeignete Methodik

Warum ist die Auswahl der Methodik so wichtig? Weil Sie zwei Fehler machen können: Einen ungeeigneten Bewerber einstellen oder einen geeigneten Bewerber übersehen (den sogenannten Fehler der zweiten Art). Die Hohenheimer Arbeitsgruppe um Professor Schuler hat verschiedene Auswahlverfahren miteinander verglichen und sie anhand ihrer Vorhersagekraft in folgende absteigende Reihenfolge gebracht:

- a) Test zur kognitiven Kompetenz
 - b) Arbeitsproben
 - c) strukturiertes Eignungsinterview
 - d) Assessment Center
 - e) unstrukturiertes Eignungsinterview
 - f) Persönlichkeitstest Gewissenhaftigkeit
 - g) zusätzlich eingeholte Referenzen.
- Dieses Ergebnis überrascht nicht – zweierlei sollten Sie bedenken.

Leistungstest versus Persönlichkeitstest: Bei einem Leistungstest können Sie als Teilnehmer nur in eine Richtung schummeln. Sie können sich schlechter stellen, als Sie in Wirklichkeit sind. Andersherum können Sie aber niemals mehr leisten, als Ihrem Leistungsvermögen entspricht. Im Vergleich dazu ist ein Persönlichkeitstest ungleich „schwammiger“. Wenn ein Buchhalter gesucht wird, geben Sie als Testperson vielleicht vor, besonders gewissenhaft zu sein. Wird dagegen ein Verkäufer gesucht, sind Sie plötzlich

der geselligste Mensch der Welt. Ein cleverer Testkandidat wird sich ein Persönlichkeitstestergebnis immer so hinbiegen, wie er meint, dass es von ihm erwartet wird. Deshalb kann ein Persönlichkeitstest niemals mit der Aussagekraft eines Leistungstests mithalten.

Eigenschaft versus Verhalten: Vergleichen Sie einmal die Testkriterien „Er ist sehr zurückhaltend“ mit „In einer Grupsituation nimmt er sofort das Gespräch auf.“ Beim ersten Kriterium soll der Beobachter der Testperson eine Eigenschaft zuschreiben. Wie um Himmels Willen soll er das denn tun? Was dem einen als zurückhaltend vorkommt, stuft der nächste Beobachter vielleicht als angenehm unaufdringlich ein. Womöglich soll er den Grad der Zurückhaltung noch auf einer Skala von 1 bis 7 einstufen.

Ein Urteil ohne jede Aussagekraft. Sauberer ist die Vorgehensweise, den Beobachter ausschließlich beobachtbares Verhalten der Testperson erfassen zu lassen. Die Testperson hat „X“ gemacht, oder sie hat „X“ eben nicht gemacht. Das ist eine klare Aussage. Die Herausforderung besteht lediglich darin, sich anschließend bei der Auswertung und Interpretation der Ergebnisse mit der künstlerischen Freiheit zurückzuhalten. Da sind wir wieder bei der Objektivität: Bleiben Sie fair gegenüber der Testperson.

Vor wenigen Jahren wurde ein umfangreicher Kriterienkatalog für Diagnostikverfahren entwickelt, die DIN 33430 (siehe Infokasten). Doch lassen Sie sich von all der DIN-Bürokratie nicht verwirren. Mit etwas gesundem Menschenverstand und den oben erwähnten Kriterien sind Sie bereits überdurchschnittlich gut gerüstet für den Fall, dass Sie auch mal in einem Vortrag sitzen und Ihnen ein Scharlatan die Welt erklären will.

DIN 33430

Info

Mithilfe detaillierter Checklisten können Sie die DIN-Tauglichkeit eines Verfahrens abprüfen. Eine von mehreren Onlinevarianten finden Sie zum Beispiel auf www.kersting-internet.de/DIN-Screen.html.



Autor
Stephan Meyer,
Wirtschaftspsychologe und
Inhaber der Unternehmens-
beratung denkstelle,
meyer@denkstelle.com