

Organisations- und Personalpsychologie

Bearbeitet von
Ansfried B. Weinert

6., neu ausgestattete Auflage 2015. Buch. 857 S. Kartoniert

ISBN 978 3 621 28318 2

Format (B x L): 19,7 x 25,5 cm

Gewicht: 1726 g

[Weitere Fachgebiete > Psychologie > Sozialpsychologie > Wirtschafts-, Arbeits- und Organisationspsychologie](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

mengefasst. Es hat sich dabei gezeigt, dass Personalfragebögen mitunter recht zufrieden stellende Validitäten erreichen, vor allem zur Vorhersage der Zeit, die ein Mitarbeiter im Unternehmen verbringt. Allerdings ist der Grund für eine solche Validität oft nicht ohne weiteres zu erklären.

7.7.2 Auswahl- oder Vorstellungsgespräch

Kein anderes Instrument der Personalselektion wird so häufig genutzt wie das Vorstellungsgespräch (vgl. Abb. 7.8; vgl. Conway et al., 1995; Schuler, 2002). Über Jahrzehnte hin hat sich diese Methode in Personalabteilungen großer Popularität erfreut. Verschiedene Erwartungen sind daran geknüpft:

- ▶ konkrete Information über Persönlichkeit und fachliche Qualifikation des Bewerbers;
- ▶ die Organisation hat die Möglichkeit, sich darzustellen und Fragen zum Arbeitsplatz zu beantworten, zu Regeln und Pflichten, Arbeitsverhältnissen, Be- und Entlohnung, sowie Aufstiegsmöglichkeiten etc. (vgl. „realistic job preview“);
- ▶ Bewertung: Wird der Bewerber gleich abgelehnt oder wird das Auswahlverfahren fortgesetzt?

Schlüsselfunktion. Das Auswahlgespräch hat eine Schlüsselfunktion unter den verschiedenen Selektionsinstrumenten, denn häufig werden schon gleich nach einem Gespräch wichtige Entscheidungen getroffen. Deshalb ist das Auswahlgespräch auch vielfach auf seine Aussagekraft, Validität und Reliabilität hin untersucht worden.

Diskrepanz zwischen Wissenschaft und Praxis

Über mehrere Jahrzehnte hin gab es eine erhebliche Diskrepanz zwischen Forschern und Praktikern: Die Forschung warnte nachhaltig vor dem Gebrauch von „Interviews“ oder Einstellungsgesprächen, weil sie sowohl unzuverlässig als auch unvalide seien. Praktiker dagegen machten reichlichen Gebrauch davon.

Auswahlgespräch als klinische Methode. Die Forschungsergebnisse sprechen eine klare Sprache: Das Auswahlgespräch wird überschätzt. Unklar ist schon, wie die einzelnen Informationen zu kombinieren und zu bewerten sind, weil es sich um eine klinische und nicht eine empirische Methode handelt. Bereits Meehl (1954) und später Wiggins (1973) versuchten nachzuweisen, dass empirische Vorherbestimmungsmethoden „besser“, d. h. zuverlässiger sind als klinische Methoden. Meehls Hauptargument gegen die klinische Methode: Was Evaluation, Kombination und Gewichtung der Items betrifft, hängt das Gespräch von einer „intuitiven Strategie“ ab, was es praktisch unmöglich macht, Urteile verschiedener Bewerter in unterschiedlichen Situationen zu generalisieren.

Negative Information wird zu stark gewichtet.

In Auswahl- und Vorstellungsgesprächen wird gewöhnlich die negative Information stärker gewichtet als die positive (bezogen auf das Arbeitspotential).

Reliabilität. Ein Gespräch ist umso weniger brauchbar, je weniger strukturiert es ist. Würde ein unstrukturiertes Auswahlgespräch zu verschiedenen Zeitpunkten geführt werden, so würden auch verschiedene Fragen gestellt, verschiedene Schlüsse gezogen und verschiedene Entscheidungen getroffen.

Bewerter urteilen unterschiedlich. Verschiedene Bewerter gewichten den Inhalt desselben Gesprächs unterschiedlich.

Urteil kommt zu früh. Beim unstrukturierten Gespräch wird häufig relativ früh ein abschließendes Urteil gebildet, noch ehe alle Informationen vorliegen.

Einfluss von Kontextfaktoren. Äußere Faktoren wie vorausgegangene Kandidaten beeinflussen die Bewertung des nachfolgenden Bewerbers.

Stereotyp des guten Bewerbers. Die Entscheidung des Bewerbers im Einstellungsgespräch ist vom persönlich entwickelten Stereotyp des „guten Bewerbers“ beeinflusst.

Einfluss des Bewerbers im Gespräch. Reaktionen des Bewerbers im Gespräch (z. B. Mimik, Haltung, Sprache) beeinflussen die Reaktion des Bewerbers und seine Motivation (vgl. Conway et al., 1995; Huffcutt & Arthur, 1994; Huffcutt et al., 1996; Maurer & Fay, 1988; Searcy et al., 1993).

Renaissance des Auswahlgesprächs

Seit einigen Jahren erlebt das Auswahl- und Vorstellungsgespräch in der wissenschaftlichen Personalforschung eine Renaissance. Die Aufmerksamkeit richtet sich auf zwei Themen: Validität des Interviews und Reaktion des Kandidaten. Dabei zeigte sich: Unter den richtigen Voraussetzungen lassen sich Reliabilität, Validität und Effizienz von Auswahlgesprächen erheblich verbessern (vgl. die Meta-Analyse von McDaniel et al., 1994).

Methodische Anforderungen an Auswahlgespräche. Zu diesen Voraussetzungen gehören: Bei einem Gespräch sollten mehrere Bewerber dabei sein, die zudem mit der Arbeit fachlich vertraut sind. Gespräche sollten strukturiert sein. Das Gesprächsmaterial sollte für ein statistisches Prädiktormodell verwendet werden, zusammen mit weiteren Informationsquellen. Darüber hinaus braucht man ein Kategorisierungsmodell für die Einstufung von positiver und negativer Information und muss diese daraufhin überprüfen, ob sie sich für die Vorhersage der Arbeitsleistung eignet. Die Bandbreite der Variablen, über welche diese Information eingeholt werden soll, darf nicht zu groß sein – gemessen an ihrer objektiven Erfassbarkeit und Bewertbarkeit. Sinnvoll ist, sich auf Variablen zu beschränken, die sich auf die Arbeit beziehen (Zuverlässigkeit, Motivation, Qualität der Arbeit) und sich zudem auf Dimensionen zu konzentrieren, die zuverlässig voneinander zu unterscheiden sind.

Q-Sort-Methoden. Die Q-Sort-Methode ist schon alt, aber sehr bewährt. Sie dient der Einstufung von Personen, ähnlich wie bei einem Inventar. Eine Anzahl von Sätzen zur Beschreibung einer Person in Kategorien – entlang einer Ähnlichkeits-Unähnlichkeits-Dimension – werden mithilfe von Karten in einer Normalverteilung („forced distribution“) sortiert (vgl. Block, 1961). Ebenfalls bewährt hat sich die Eigenschaftswörterliste (vgl. Gough & Heilbrun, 1980; bzw. Weinert, 1990).

Was ein Interview valide macht

- ▶ die Strukturierung des Einstellungsgesprächs
- ▶ Inhalt der Fragen
- ▶ Training des Interviewers
- ▶ mehrere Interviewer
- ▶ die bereits vorhandenen Informationen
- ▶ die Konstruktvalidität

Strukturierung. Unter diesen Begriff werden allerdings unterschiedliche Begriffe subsumiert, wie „standardisiert“, „geleitet“, „systematisch“ oder „schematisch“ und „regelerorientiert“. Gemeint ist dabei alles, was ein Interview in seiner psychometrischen Eigenschaft verbessert. Beispiele hierfür sind die Meta-Analysen von McDaniel et al. (1994), aber auch die schon etwas weiter zurückliegende von Wiesner und Cronshaw (1988), die nachgewiesen haben, dass der durchschnittliche, korrekte Validitätskoeffizient (im Zusammenhang mit Einstufungen der Arbeitsleistung) für strukturierte Interviews bei .44 liegt und für unstrukturierte bei .33 (McDaniel et al.; Wiesner & Cronshaw bei .62 und .31; vgl. Campion et al., 1997).

Unstrukturiertes Auswahlgespräch. Es gibt keine festgelegten Fragen. Oft stellt die das Gespräch führende Person verschiedenen Kandidaten sogar unterschiedliche Fragen. Auch für die Auswertung gibt es oft kein spezielles Verfahren. Häufig werden Antworten auf einzelne Fragen nicht einzeln bewertet, stattdessen erhält der Bewerber eine Gesamtnote.

Strukturierte Auswahlgespräche. Sie sind genau das Gegenteil. Sie basieren auf einer Analyse der zu besetzenden Arbeitsstelle. Auch sind sie aufwändiger zu entwickeln und einzusetzen, aber sie sind auch valider. Einige Kennzeichen strukturierter Gespräche.

- ▶ die Fragen beruhen auf einer Arbeitsanalyse (z. B. kritische Ereignisse); jeder Kandidat beantwortet dieselben Fragen;
- ▶ Fragen sollten Situationen und Verhalten fokussieren, sie sollten eher Wissen abfragen als Meinungen;
- ▶ Verwendung vieler Fragen und langer Interviewzeiten.
- ▶ die dem Interviewer bereits bekannte Information sollte kontrolliert werden;
- ▶ jede Antwort wird separat bewertet und eingestuft;
- ▶ sinnvoll sind verankerte Einstufungsskalen (für die Markierung von Skalenpositionen werden Verhaltensbeispiele verwendet);
- ▶ es sollten mehrere geschulte Interviewer dabei sein, die jeweils alle Kandidaten interviewen.

Die richtigen Fragen. Folgende Fragen erhöhen die Validität eines Interviews:

- ▶ Fragen zu Situationen (Was würden Sie tun, wenn . . .?);
- ▶ Fragen über Verhaltensbeschreibungen aus früheren Situationen („Erzählen Sie mir von früheren Erfahrungen, als Sie . . . gemacht haben); oder
- ▶ psychologisch orientierte Fragen, die zum Ziel haben, etwas über Charaktereigenschaften zu erfahren;
- ▶ Wissensfragen über die Stelle (z. B. „Was müssten Sie beachten, wenn . . .?“);
- ▶ Fragen zum Arbeitsverhalten in der Vergangenheit (z. B. „Schildern Sie ein konkretes Beispiel . . .“);
- ▶ Fragen zum beruflichen Hintergrund (z. B. „Welche Erfahrung haben Sie, um zu . . .?“).

Trainings. Trainings- oder Schulungs-Bemühungen bringen nur etwas, wenn sie sehr breit und praxisorientiert sind und ein Feedback geboten wird. Auch auf das Ziel kommt es an, ob es dabei mehr um Anwerbung geht oder um Auswahl.

Mehrere Interviewer. Oft heißt es, mit mehreren Interviewern lasse sich der idiosynkratische Bias umgehen, die Reliabilität erhöhen und mehr Information erhalten. Ganz geklärt ist das nicht, hier scheint es eher eine Rolle zu spielen, ob es sich um strukturierte oder unstrukturierte Interviews handelt.

Informationen im Vorhinein. Ein erhebliches Problem ist die Information, die der Interviewer bereits vor dem Interview erhalten hat. Seine Bewertung korreliert natürlich hoch mit dem Eindruck, den er sich schon zuvor gemacht hat. Diese Vorabinformationen beeinflussen die Validität. Analysen berichten von zum Teil „vernichtenden Wirkungen“ der Vorabinformationen, z. B. aus bereits vorhandenen Testresultaten, auf die Validität des Interviews (vgl. McDaniel et al., 1994). Oft wird der Kandidat dadurch „vorverurteilt“ und in Kategorien gesteckt. Campion et al. (1994) haben allerdings gezeigt, dass die Validität von kognitiven Tests durch Hinzufügen eines Interviews wesentlich erhöht werden kann.

Prädiktorkategorien. Verschiedentlich sind auch Vorschläge gemacht worden, Interviews danach einzuschätzen, ob sie folgende Prädiktorkategorien erschließen:

- ▶ Allgemeine Variablen (z. B. Gewissenhaftigkeit oder geistige Fähigkeiten);
- ▶ Berufliche Variablen (z. B. Spezialwissen oder besondere Fähigkeiten);
- ▶ Beziehungsvariablen (z. B. „Fit“ und Kongruenz).

Das situative Interview

Das „situative Interview“ (SI; oft auch als „verhaltensbeschreibendes Interview“ bezeichnet) wird

ÜBERSICHT**Fragen aus einem situativen Interview****Arbeitsbezogenes Verhalten**

Wenige Programme sind vollkommen in Ordnung, wenn sie das erste Mal geschrieben sind. Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie ein bestehendes Programm verändern mussten, um es effizienter zu machen.

- ▶ Wie ist Ihnen die Ineffizienz des Programms aufgefallen?
- ▶ Welche Schritte haben Sie unternommen, um es zu korrigieren?
- ▶ Welche Schlüsselfaktoren haben Sie dabei in Betracht gezogen?
- ▶ Welche Probleme haben Sie dabei entdeckt?
- ▶ Wie haben Sie diese gelöst?

Erzählen Sie mir von einem Ereignis, wenn ein Benutzer unzufrieden damit war, wie sie mit seinem Problem umgegangen sind.

- ▶ Was hat zu dieser Situation geführt?
- ▶ Was war die eigentliche Quelle der Unzufriedenheit?
- ▶ Welche Schritte haben Sie unternommen, um die Situation aus der Welt zu schaffen?
- ▶ Welche Reaktionen hat der Benutzer gezeigt?
- ▶ Wie häufig haben Sie sich in den letzten Jahren in solchen Situationen befunden?

Zwischenmenschliche Fähigkeiten

Ich möchte, dass Sie mir über eine konkrete Arbeitssituation berichten, in der Sie versucht haben, die Meinungsverschiedenheiten zwischen zwei Kollegen zu schlichten.

- ▶ Worüber gab es diese Meinungsverschiedenheiten?
- ▶ Wann haben Sie diese das erste Mal bemerkt?
- ▶ Welche Schritte haben Sie zuerst unternommen?

- ▶ Was haben Sie gesagt?
- ▶ Wie haben die Kollegen darauf reagiert?
- ▶ Wie ist die Meinungsverschiedenheit letztendlich geregelt worden?

Dokumentation und Schreiben von Berichten

Häufig kann ein Problem schneller gelöst werden, wenn eine sorgfältige Dokumentation vorliegt. Erzählen Sie mir, wann Sie einmal in einer solchen Situation waren.

- ▶ Was war das Problem?
- ▶ Wie hat Ihnen die Dokumentation geholfen?
- ▶ Wie oft kommt eine solche Situation vor?

Motivationale Erfahrungen

Erzählen Sie mir von einem Zeitschriftenbeitrag, den Sie zuletzt gelesen haben und von dem Sie neue Erkenntnisse für Ihre Arbeit gewinnen konnten.

- ▶ Wovon handelte der Beitrag?
- ▶ Welche Einsichten haben Sie gewonnen?
- ▶ Wie nützlich waren diese für Ihre Arbeit?
- ▶ Wie sind Sie auf diesen Beitrag aufmerksam geworden?
- ▶ Wie viele Stunden pro Woche verbringen Sie mit solcher Lektüre?

Schildern Sie mir die letzte Situation, in der Sie eine Aufgabe übernommen haben, die nicht zu Ihrer Arbeitsbeschreibung gehörte.

- ▶ Was war die Aufgabe?
- ▶ Was hat dazu geführt, sie zu übernehmen?
- ▶ Warum haben Sie sich dafür entschieden?
- ▶ Wie hat diese Aufgabe Ihre übrigen Verpflichtungen beeinflusst?
- ▶ Was war das Ergebnis?
- ▶ Wie oft in der jüngsten Vergangenheit haben Sie solche Initiativen gezeigt?

ÜBERSICHT**Praktische Hinweise für Auswahlgespräche**

- ▶ Verwendung von strukturierten Interviews (v. a. bei jungen Bewerbern übermäßig starkes Strukturieren vermeiden).
- ▶ Die Basis des Auswahlgesprächs sollte eine Arbeitsanalyse sein.
- ▶ Vorzuziehen sind Interviews, die situations- und verhaltensorientiert sind.
- ▶ Interviewertraining ist zu empfehlen mit dem Ziel, arbeitsbezogene und leistungsdifferenzierende Fragen zu stellen.
- ▶ Interviewer sollten einen persönlichen, unterstützenden und informativen Stil praktizieren.
- ▶ Das Thema „Auswahl“ sollte gegenüber „Rekrutierung“ betont werden.
- ▶ Die Selbstdarstellung der Organisation darf gegenüber der Auswahl nicht überbetont werden.
- ▶ Eventuell schon vor dem Interview vorhandene Informationen über die kognitiven Fähigkeiten des Bewerbers sollen dem Interviewer noch nicht bekannt sein.
- ▶ Führungskräfte betrachten das situative Interview als am praktischsten, gefolgt von Verhaltensbeschreibungen und unstrukturierten Interviews.

genau auf die Anforderungen einer konkreten Arbeitsrolle zugeschnitten. Darüber hinaus ist der Fokus des situativen Interviews auf Merkmale gerichtet, die zwischen effektiver und ineffektiver Leistung unterscheiden (vgl. Latham, 1989; Maurer & Fay, 1988). Das situative Interview erzielt eine weit höhere Übereinstimmung zwischen verschiedenen Interviewern als das traditionelle.

Entwicklung. Ein SI wird in mehreren Schritten entwickelt. Zuerst wird mithilfe von Experten eine Liste von „kritischen Ereignissen“ zusammengestellt, unterschieden danach, was erfolgrei-

che und was ineffektive Mitarbeiter in konkreten Situationen tun. Aus diesen Ereignissen werden Interview-Fragen formuliert. Anschließend werden Experten damit beauftragt, sog. „benchmarks“ für die Einstufungen festzulegen (z. B. fünf-Punkte-Likert-Skala). Situative Interviews motivieren Bewerber dazu, die Fragen erschöpfend zu beantworten, weil der klare und direkte Bezug zum Arbeitsverhalten einsichtig ist (vgl. Übersicht).

Referenzen

Persönliche Referenzen. Parallel zum Personalfragebogen werden mitunter, neben dem Arbeitszeugnis, Referenzen über Bewerber eingeholt, von Personen, die entweder vom Bewerber selbst genannt wurden, oder die von der Organisation erbeten werden, die den Bewerber zuvor beschäftigt hat.

Dies ist allerdings aus zwei Gründen problematisch: Der Bewerber wird leicht jemanden finden, der sich positiv über ihn äußert, eventuell seinen früheren Vorgesetzten. Dies stellt Validität und Reliabilität dieser Information in Frage. (Moser & Rhyssen, 2001).

Arbeitszeugnisse. Arbeitszeugnisse dürfen keine negativen Informationen enthalten. Ihr Wert hat deshalb über die Jahre kontinuierlich abgenommen. Unternehmen bzw. Vorgesetzte schreiben kaum, was sie erlebt haben, um keinen Prozess vor dem Arbeitsgericht mit fraglichem Ausgang zu riskieren. Die geschätzte Durchschnittsalidität von Referenzen dürfte deshalb eher bei .20 bis .25 liegen.

7.7.3 Formale Tests im Überblick

Kaum ein Unternehmen verzichtet bei der Auswahl seiner Führungskräfte und gehobenen Mitarbeiter heute noch auf Persönlichkeits- und Eignungstests. Es wird geschätzt, dass jedes Jahr über eine Million Deutsche solche Tests absolvieren.

Tests werden eingesetzt, um: die Qualifikation neuer Bewerber zu ermitteln (Vorhersage seiner Leistung) und Kandidaten im Unternehmen für Fortbildung und Beförderung zu finden.

Vorteile von Tests. Für ihr Einsatzgebiet haben Tests klare Vorteile:

- ▶ Tests konzentrieren sich nur auf die Prognose der potentiellen Fähigkeiten des Bewerbers

und schützen damit den Kandidaten vor möglichen subjektiven Vorurteilen;

- ▶ Testresultate sind objektiv und vor allem standardisiert. Sie eignen sich für eine statistische Evaluation;
- ▶ Reliabilität und Validität von Tests sind einfacher zu bestimmen als bei anderen Selektionsinstrumenten;

ÜBERSICHT

Tests im Überblick

Leistungs- und Funktionstests. Die gebräuchlichsten und einfachsten Testarten. Sie eignen sich für Bewerbungen, wo der Bewerber sein momentanes fachliches Können, Konzentration, Geschicklichkeit unter Beweis stellen kann. Fortschritte in der Bürotechnologie erhöhen auch den Zugang zu „off-line“ situativen Übungen (z. B. Textverarbeitungstest am PC, „Allgemeiner Büroarbeitstest“).

Intelligenztests. Sie messen logisches Denken, Gedächtnis, räumliches Vorstellungsvermögen, Wortschatz. Viele dieser Tests, vor allem die allgemeinen Intelligenztests, basieren auf der Annahme, dass ein intelligenter, schnell lernender und aufgeweckter Bewerber nahezu jede Arbeit und Aufgabe schneller erlernen und sicherer bewältigen kann als Personen mit durchschnittlicher und niedriger Intelligenz. Oft wird behauptet, dass ein guter Intelligenztest über die Fähigkeit eines Kandidaten etwa so viel aussagt wie die Probezeit und weit mehr als viele Einstellungsgespräche. (z. B. allgemeine IQ-Tests wie „Hawie“, der „Hamburg-Wechsler-Intelligenz-Test“ für Erwachsene „Züwie“, der „Zürich-Wechsler-Intelligenz-Test“ für Erwachsene; „Intelligenz-Struktur-Test“; „Wilde Intelligenztests“).

Eignungs-, Neigungs- und Begabungstests. Diese Tests dienen dazu, die Lernfähigkeit des

Bewerbers festzustellen. Über Motivation der Bewerber sagen diese Tests jedoch nichts aus.

Interessentests. Sie basieren auf der Annahme, dass ähnliche Interessen erlauben, beruflichen Erfolg oder Misserfolg vorherzusagen (vgl. Walsh & Osipow, 1986; z. B. „Strong – Campbell Interest Inventory, SCII“, Hansen & Campbell, 1985).

Persönlichkeitstests (z. B. NEO; BIP; MBTI; MIPS; I6 PF; Rev. Deutscher CPI; Rev. Deutscher HPI). Sie sollen u. a. darüber Auskunft geben, wie gut eine Person in ihr neues Arbeitsumfeld „passen“ wird (vgl. Fit-Konzept; Hough, 1989; Kristof, 1996; Tett et al., 1991), wie sie auf Anforderungen reagieren wird, wie belastbar sie ist, wie sie mit kontinuierlichen Veränderungen umgehen kann, wie sie auf Instabilität und Ungewissheit reagiert, und ob sie selbständig denken und handeln kann.

Integritätstests. Über diese Tests wird seit den späten 80er Jahren diskutiert (vgl. Sackett et al., 1989). In einer Meta-Analyse konnten Ones et al. (1993) nachweisen, dass Integritäts-Tests eine Reihe von störenden Arbeitsverhaltensweisen vorhersagen können, insbesondere Abwesenheit, Zuspätkommen, Gewalttätigkeit und Missbrauch von Einrichtungen.

- ▶ Mit Tests lassen sich Qualifikationen, Begabungen, Talente und Persönlichkeitseigenschaften von Bewerbern entdecken, die im Einstellungsgespräch oder mit anderen Selektionsinstrumenten verborgen blieben;
- ▶ Tests sind meist kostengünstiger als andere Selektionsverfahren.

Dabei beruhen Tests auf Annahmen, die nicht alle stimmen. Ein Beispiel ist die Vermutung, es gebe eine direkte Beziehung zwischen der Ausprägung der Fähigkeiten des Bewerbers für eine Leistung und seiner tatsächlichen Leistung. Auch ist nicht klar, ob eine Beziehung zwischen beiden dann eine Vorhersage erlaubt (vgl. Ackerman, 1992; Anastasi, 1997; Brickenkamp, 2001; Sarges & Wottawa, 2001; Conoley & Impara, 1995; Lienert & Raats, 1994; Sackett et al., 1989).

An dieser Stelle sollen nur diejenigen Testarten vorgestellt werden, die je nach Eignung für eine Situation in Selektion und Bewertung am häufigsten Anwendung finden (für Details zu einzelnen Tests vgl. z. B. Sarges & Wottawa, 2001).

7.7.4 Intelligenztests

Intelligenztests sind so populär wie umstritten. Die Meinungen gehen schon darüber auseinander, was Intelligenz eigentlich ist: Manche Forscher sehen einen einzelnen Faktor, andere meinen, dass Intelligenz verschiedene Faktoren in sich vereine. Manche Unternehmen halten Intelligenztests für wichtig, in anderen spielen sie keine Rolle. Auch die Tests unterscheiden sich: Viele Tests fördern eher konvergentes Denken, also die Suche nach einer einzigen richtigen Lösung, anstatt divergentes Denken, die Suche nach mehreren möglichen Lösungen. Darüber hinaus haftet vielen dieser Tests ein „kulturspezifischer Bias“ an, sie orientieren sich ausschließlich an gehobenen Mittelklassennormen der Bevölkerung.

Entscheidend ist aber, dass offenbar traditionelle Messungen der akademischen Intelligenz

nur eine limitierte Menge an Varianz im beruflichen Erfolg erklären. Stattdessen stießen Forscher auf andere Dimensionen der Intelligenz.

Analytische Intelligenz ist eine von mehreren Begabungen

In einem Vortrag beim „Oxford Forum for Assessment and Development“ in London illustrierte Professor Robert Sternberg von der Yale Universität diese Einsicht anhand eines praktischen Beispiels: Zwei Studenten befinden sich auf einem Spaziergang im Yellowstone Nationalpark, als sie plötzlich auf einen ausgewachsenen Grizzlybär stoßen. Der erste Student, der akademische Spitzenleistungen vorweisen kann, rechnet sich aus, dass der Bär sie spätestens in 17 Sekunden erreichen kann. Er sagt deshalb zum zweiten Studenten, der akademisch gerade so zurechtkommt: „Der Bär ist schneller als wir.“ Darauf der zweite Student: „Ich brauche nicht schneller sein als der Bär, ich muss nur schneller sein als du.“

Sternberg interpretiert diese Begebenheit wie folgt: „Beide Studenten waren klug. Aber der Student mit akademischen Spitzenleistungen war intelligent auf konventionelle analytische Weise. Dagegen war der zweite Student in dem Maße intelligent, wie man Intelligenz als Fähigkeit interpretiert, sich den Umweltkonstellationen anpassen zu können.“ Die Gesellschaft, so die These Sternbergs, unterschätzt praktische oder kreative Fähigkeiten und überschätzt analytische Fähigkeiten. Sternberg plädiert dafür, dass alle drei Fähigkeiten besser erforscht werden sollten.

Erfahrungs- und praktische Intelligenz

Erfahrungsbasierte Intelligenz ist „praktisches Wissen, das gewöhnlich nicht verbalisiert wird und ohne formale Vermittlung erworben werden kann“ (Tacit knowledge, Polanyi, 1962). Nach Wagner und Sternberg ist Erfahrungsbasierte Intelligenz eher praktisch als akademisch, eher informell und eher in der Praxis erworben als gelehrt. Sie umfasst die

Fähigkeit sich einer Umwelt anzupassen und ein gutes Urteilsvermögen. Nach diesen Autoren ist Erfahrungsgestaltung eine Hauptkomponente der „praktischen Intelligenz“ und wichtig für beruflichen Erfolg. Verschiedene Untersuchungen haben belegt, dass Erfahrungsgestaltung die Arbeitsleistung solide vorhersagen kann (Nachweis der Validität; vgl. Kerr, 1995).

Triarchische Theorie der Intelligenz

Vor allem im Zusammenhang mit Führungs- und Berufserfolg ist die neuere Diskussion über eine allgemeine Intelligenz unter einer breiteren Perspektive interessant (vgl. Sternberg, 1995, 2002; Sternberg & Wagner, 1993; Wagner & Sternberg, 1987; Sternberg et al., 1996). Dabei postuliert Sternberg eine neue, triarchische Theorie der Intelligenz, bei der drei verschiedene Fähigkeits-typen unterschieden werden:

- (1) analytische Intelligenz: Problemlösefähigkeiten;
- (2) kreative Intelligenz: Fähigkeit, neuartige und nützliche Arbeit zu leisten;
- (3) praktische Intelligenz: Fähigkeit, sich an neue Situationen anzupassen, sie zu gestalten und geschickt auszuwählen.

Drei Typen praktischer Intelligenz. Sternberg und Wagner (1993) und Sternberg (1997) haben nachgewiesen, dass sich anhand praktischer Intelligenz der Erfolg in einer Reihe von Berufen gut vorhersagen lässt. Dabei werden drei verschiedene Arten von praktischer Intelligenz unterschieden:

Sich selbst führen. Gemeint ist der Umgang mit der eigenen Motivation, Organisiertheit, Leistungsfähigkeit und Präferenzen (managing self).

Führen anderer. Was weiß ein Mitarbeiter darüber, wie er seine Beziehungen pflegt (managing others)?

Bewältigen von Aufgaben. Diese dritte Komponente bezieht sich auf das Wissen, das man von

der eigenen Aufgabe hat, um sie gut zum Abschluss zu bringen und dabei die richtigen Prioritäten zu setzen (managing tasks).

Geeignet ist dieses Konzept v. a. für wenig strukturierte Arbeitsgebiete (wie z. B. Management-Aufgaben) und für Berufsrollen mit vielen integrativen und koordinativen Tätigkeiten (Reengineering und Teamarbeit).

Validität. Messverfahren stehen zur Verfügung (vgl. Wagner & Sternberg, 1987). Methodisch gibt es dabei noch einige Probleme. Bei den Messungen ist nicht immer eindeutig, ob wirklich Erfahrungsgestaltung erfasst wurde oder sich die Resultate mit Arbeitswissen überlappen.

EXKURS

Debatte unter Forschern

Ackerman und Sternberg vs. Hunter und Ree et al., so lauten die Namen der Diskussionsgegner. Schon seit einigen Jahren läuft ihre Debatte darüber, ob Erfahrungsgestaltung wirklich etwas anderes ist als die allgemeine Intelligenz. Die „Komponenten-Theorie der Intelligenz“ bzw. der kognitiven Fähigkeiten von Sternberg (vgl. oben) hat zwar in den letzten Jahren viele Anhänger gefunden, aber immer noch halten viele die Messungen einer „allgemeinen Intelligenz“ für den besten Weg, um Trainingserfolg und Arbeitsleistung vorherzubestimmen (vgl. Faktor g nach Hunter, 1983; Ree et al., 1992; Schmidt & Hunter, 1993). Nach dieser Auffassung ist Erfahrungsgestaltung kein neues Konstrukt, sondern es handelt sich schlicht um kognitive Fähigkeiten und/oder Arbeitskenntnisse (job knowledge).

Emotionale Intelligenz

„Zum Erfolg gehört mehr als ein hoher Intelligenzquotient. Wer klug mit seinen Gefühlen umgeht, bringt es im Leben weiter.“ Das ist kein tröstlicher Rat an den gescheiterten Abiturienten,

GEGENÜBERSTELLUNG		
Emotionale Kompetenzen	Verhaltensstile nach den Big-Five	O*Net Arbeitsstile
(1) Soziale Fähigkeiten	(1) Extraversion	(1) Soziale Beeinflussung
Führung	Überzeugungskraft	Führungsorientierung
Kommunikation	Führungsfähigkeit	Energie
Einfluss	Energie	
Veränderungskatalysator	Geselligkeit/Umgänglichkeit	
Konfliktmanagement		
Teamarbeit		
Zusammenarbeit		
Entwickeln anderer		
Entwickeln von Bindungen		
(2) Soziales Bewusstsein	(2) Verträglichkeit	(2) Zwischenmenschliche Orientierung
Mitgefühl	Teamarbeit	Kooperation
Dienstleistungsorientierung	Diplomatie	Soziale Orientierung
Bewusstsein gegenüber der Organisation	Kundenorientierung	Menschliche Zuwendung
	(3) Offen für (neue) Erfahrungen	(3) Praktische Intelligenz
	Flexibilität	Innovation
	Innovation	
	Analytisches Denken	Analytische Fähigkeiten
(3) Selbstmanagement	(4) Gewissenhaftigkeit	(4) Gewissenhaftigkeit
Vertrauenswürdigkeit	Detailorientierung	Detailorientierung
Gewissenhaftigkeit	Zuverlässigkeit	Zuverlässigkeit
Selbstbeherrschung	Verlässlichkeit	Verlässlichkeit
Anpassungsfähigkeit		Integrität
Leistungsorientierung	Leistungsantrieb	(5) Leistungsorientierung
Initiative	Initiative	Leistung/Anstrengung
	Beharrlichkeit	Beharrlichkeit
	Ausdauer	Ausdauer
		Initiative
(4) Selbsterkenntnis	(5) Emotionale Stabilität	(6) Anpassung
Emotionale Selbsterkenntnis	Emotionale Kontrolle	Selbstbeherrschung
Präzises Selbstassessment	Selbstbewusstsein	Stress-Toleranz
Selbstbewusstsein	Unverwüstlichkeit	Anpassungsfähigkeit
„Federndes Reagieren“	Unabhängigkeit	(7) Unabhängigkeit
Flexibilität		Unabhängigkeit

sondern der Untertitel eines US-Bestsellers, der vor wenigen Jahren auch auf Deutsch erschienen ist: „EQ. Emotionale Intelligenz“ (Goleman, 1998; vgl. Weisinger, 2000). Dieses Buch beschäftigt sich mit der Frage, warum auch begabte Menschen mitunter scheitern.

Seine Antwort: Nur wer lernt, mit Wut, Angst und Begierden umzugehen, ist emotional intelligent und häufig erfolgreicher als ein brillanter Wüterich. Emotionale Intelligenz umfasst also persönliche, emotionale und soziale Kompetenzen und Fähigkeiten, die es einer Person ermöglichen, mit den Anforderungen der Umwelt wirksam fertig zu werden (vgl. Bar-On, 1997) (vgl. Übersicht S. 351).

Warum ist Emotionale Intelligenz so populär?

Das Konzept von Goleman ist innerhalb kurzer Zeit sehr populär geworden. Die Gründe:

- ▶ Emotionale Intelligenz lässt sich lernen;
- ▶ das Thema lässt sich auch in der Öffentlichkeit gut kommunizieren;
- ▶ das Konzept umfasst Motivation und Persönlichkeit.

Experiment zur emotionalen Intelligenz. Die Wirksamkeit der emotionalen Intelligenz hat Goleman in einem Experiment nachgewiesen: Vierjährige Kinder wurden vor die Wahl gestellt, gleich ein Bonbon zu naschen oder 20 Minuten zu warten und dafür zwei Bonbons zu bekommen. Zwölf Jahre später waren die Kinder, die lieber gleich zugriffen, unentschlossener, unreifer und schnitten – unabhängig von der Intelligenz – in der Schule schlechter ab. Golemans Schlussfolgerung aus diesem Experiment: „Etwas traditionell für irrational Gehaltenes wie Emotion hat einen elementaren Einfluss auf so etwas Pragmatisches wie Erfolg.“

Als Beispiel hierfür wird oft die Studie angeführt, die Goleman (1995) in den „Bell Labs“ an jungen Akademikern mit höchsten Werten in IQ-Tests vorgenommen hat. Nach einigen Jahren ließ sich dieser „Talent Pool“ in zwei Untergrup-

pen unterteilen: Personen mit Spitzenleistungen und mit Durchschnittsleistungen. Sein Fazit: „Das was den Unterschied zwischen Hochleistungen und Durchschnittsleistungen ausmacht, ist nicht der akademische IQ, sondern ihr emotionaler IQ.“

Breites Anwendungsspektrum. Caruso (1999) ist der Ansicht, dass der Anwendungsbereich der emotionalen Intelligenz in der Welt der Arbeit verschiedene Gebiete betrifft, wie Karriereentwicklung, Führungs- und Managemententwicklung, Wirksamkeit und Effizienz von Teams, Auswahl und Bewertung. Um die hierfür relevanten emotionalen Fähigkeiten zu messen, hat er ein Verfahren entwickelt, das „MEIS“ (1999).

7.7.5 Persönlichkeitstests

Ist ein Bewerber risikofreudig oder eher konservativ? Ist er entschlossen und selbstbewusst oder eher schüchtern und bleibt lieber hinter den Kulissen? Heute wird in vielen Organisationen die Meinung vertreten, dass die häufigsten und die am schwierigsten zu lösenden Probleme am Arbeitsplatz nicht mehr fachlicher, sondern zwischenmenschlicher Natur sind – ein Argument, das häufig zur Rechtfertigung für die Anwendung dieser Tests in der Personalbeurteilung angeführt wird. Nur noch wenige Unternehmen verzichten bei der Auswahl von Nachwuchsführungskräften auf Persönlichkeitstests (vgl. Wirtschaftswoche, Nr. 11/11.3.94; vgl. Hossiep, 1996).

Unter den Persönlichkeitstests sind zwei Neuentwicklungen besonders hervorzuheben: Der „Rev. Deutsche CPI“ (Gough, 1988, bzw. Weinert, 2001) und der „Rev. Deutsche HPI“ (Hogan & Hogan, 1995, bzw. Weinert, 2001). Beide Verfahren liefern berufsbezogene Persönlichkeitsbeschreibungen, die sich vor allem zur Personalauswahl und Personalentwicklung, für das Einzelassessment und für viele karrierebezogene Entscheidungen eignen. Beide Verfahren liegen in

mehreren für den jeweiligen Kulturraum normierten Sprachversionen vor. Beide sind sog. „Breitbandverfahren“ zur Potentialanalyse, zur Identifikation von spezifischen Talenten und zur Selbsterfahrung.

Der Rev. Deutsche CPI

Dieses Instrument besteht aus 20 Basisskalen und weiteren Sonderskalen wie den Skalen für Managementpotential und Arbeitsorientierung. Anhand von Einzelskalen, Skalenkombinationen und Skaleninteraktionen sind sehr präzise und auf Berufsgruppen zugeschnittene Aussagen zu fünf Bereichen möglich.

Interpersönlicher Bereich. Er umfasst Durchsetzungskraft, Selbstbewusstsein, Führungsmotivation, Kommunikationsfähigkeit, Ehrgeiz, Belastbarkeit, Unabhängigkeit des Denkens und Handelns, zwischenmenschliche Kompetenz, Karriereorientierung, Präsentationsfähigkeit und Teamorientierung, Antriebs- und Energiepotential, Engagement u. a.

Intrapersönlicher Bereich. Es geht um Arbeitsverhalten wie Verantwortungsbewusstsein, Akzeptieren von Regeln und Vorschriften, Planen und Organisieren, Geduld für Details und Routine, Übernahme von Verantwortung für andere, Risikoverhalten, Pingeligkeit; Selbstdisziplin; Veränderungsfreudigkeit; Spontaneität und Enthusiasmus; Toleranz u. a.

Leistungspotential. Es umfasst Leistungsmotivation, den eigenen Leistungsstandard (Messlatte); das Bedürfnis nach bzw. das Zurückweisen von klar definierten Kriterien und präzisen Erwartungen hinsichtlich des Freiraumes, Unternehmungsgeist, Commitment, u. a.

Ausdrucksformen des Intellekts und der Interessen. Beharrlichkeit und Durchhaltevermögen, Ambiguitätstoleranz, Orientierung in Neuland, Originalität und Kreativität von Lösungswegen

und Ansätzen, Innovationsfähigkeit, Suche nach neuen Perspektiven, analytische Neigungen, Wettbewerbs- und Konkurrenzorientierung.

Der Rev. Deutsche HPI

Das Instrument ist kompakter als der CPI und basiert auf der Diskussion des „Fünf-Faktoren-Modells“ (vgl. 4.4.1). Neben sieben Primärskalen (Anpassung, Ehrgeiz, Geselligkeit, Sympathie, Umsicht oder Überlegtheit, Intellektualität und Schulerfolg) bietet er sechs aus diesen Eigenschaften heraus entwickelte Berufsskalen. Drei davon messen drei breite Dimensionen beruflicher Effizienz in Organisationen – Dienstleistungsorientierung, Stresstoleranz und Zuverlässigkeit. Die drei anderen Berufsskalen sollen Aussagen machen über zukünftig zu erwartendes Verwaltungspotenzial, Verkaufspotenzial und Managementpotenzial. Auch diese Skalen sind von hohem Wert für die Personalselektion (vgl. Hogan & Hogan, 1995; dt. Weinert, 2001).

In der Praxis verwenden jedoch viele Personalabteilungen und Firmen der Unternehmensberatung hausgemachte Tests und basteln sich ihre Verfahren selbst zusammen, einer wissenschaftlichen Überprüfung sind sie nicht zugänglich. Meist werden diese „handgestrickten“ Tests zur Geheimsache des jeweiligen Unternehmens erklärt.

Bandbreite versus Genauigkeit der Information

Wie belastbar ist ein Mitarbeiter bei Stress? Dies auf der Basis einer allgemeinen Leistungsbewertung herauszufinden ist schwierig. Relativ einfach ist es aber, dies anhand der Einstufung des Kriteriums Stresstoleranz zu bestimmen (Bandwidth-fidelity).

Übertragen auf die Forschungsarbeit heißt das: Wenn Prädiktoren und Kriterien mit einer großen Bandbreite (bandwidth) miteinander verglichen werden, dann stellt das Ergebnis ein ziemlich abstraktes Bild der Beziehung dieser zwei Variablen dar (vgl. Cronbach, 1990). Dies macht

es für den Forscher schwierig, die Ursache dieser Beziehung zwischen Prädiktor und Kriterium zu verstehen. Je spezieller beide werden, desto genauer auch die Information (zunehmende fidelity).

Erfährt man mehr über die Beziehung zwischen Persönlichkeit und Arbeitsleistung bei breiten oder engen Persönlichkeitsdimensionen oder bei allgemeineren oder spezielleren Leistungskonstrukten? Diese Diskussion ist vor allem im Zusammenhang mit der „Big Five“-Persönlichkeits-Taxonomie ausgelöst worden. Häufig gilt diese Taxonomie als zu groß.

Ones und Viswesvaran (1996) haben durch ihre Behauptung, dass breite Skalen (z. B. die „Big Five“) größere Validitätskoeffizienten und damit bessere Vorhersagen ergeben als „engere“ Skalen (z. B. Subskalen der „Big Five“), diese Debatte neu entzündet. Die Skalenbreite von Prädiktoren und Kriterien sollte aufeinander abgestimmt sein. Dies bedeutet, dass auch „schmale“ Persönlichkeits-Skalen sehr nützlich sein können, obgleich es bis heute dazu weit weniger Validitätsstudien gibt. Die Studie von Paunonen (1998) z. B., in der „breite“ und „schmale“ Skalen direkt miteinander verglichen wurden, führte zu dem Schluss, dass „schmale“ Skalen sogar mehr Varianz erklären können als breite Skalen.

In keiner der Studien zur Frage der Bandbreite wurde jedoch beides variiert, Prädiktor und Breite des Kriteriums. Statt zu behaupten, dass „breite“ Persönlichkeits-Skalen immer valider sind als „schmale“, sollten wir uns an der Ebene und Art der jeweiligen Kriterien der Arbeitsleistung orientieren: breite Persönlichkeits-Skalen sind für die Vorhersage breiter Kriterien effizienter als „schmale“ Persönlichkeits-Skalen. Schmale Persönlichkeitsskalen sagen schmale Kriterien besser vorher als breite „Persönlichkeits-Skalen“, solange sie gut aufeinander abgestimmt sind (aligning). Die empirische Forschung sollte sich auf folgende vier Alternativen konzentrieren:

- ▶ Breite Prädiktoren und breite Kriterien für die Arbeitsleistung;
- ▶ Breite Prädiktoren und schmale Kriterien für die Arbeitsleistung;
- ▶ Schmale Prädiktoren und breite Kriterien für die Arbeitsleistung;
- ▶ Schmale Prädiktoren und schmale Kriterien für die Arbeitsleistung.

EXKURS

Erkenne dich selbst

Nicht nur Personalabteilungen, auch Bewerber selbst sind daran interessiert, über sich etwas zu erfahren: Wo liegen meine Stärken und Schwächen? Wer bin ich? Wo will ich hin? Vor allem junge Berufseinsteiger nehmen bei ihrer Berufswahl oft für teures Geld an einem Profiling teil. Es besteht in der Hauptsache aus mehreren Tests und aus Gesprächen. Trotz hoher Kosten von bis zu 2000 Euro gibt es keine Qualitätsüberprüfung im Sinne einer Validitätsstudie, die Ergebnisse werden oft noch nicht einmal schriftlich festgehalten.

Neu daran ist ohnehin nur der Name: „Profiling Center“. Angeboten werden solche Seminare schon seit Jahrzehnten. Wegen des zunehmenden Wettbewerbs haben sich in den letzten Jahren viele Lehrmeinungen wissenschaftlicher, religiöser, weltanschaulicher und esoterischer Orientierung dieses lukrativen Marktsegments angenommen und helfen, die Persönlichkeit und das Selbstkonzept der sich selbst Findenden zu durchpflügen.

7.7.6 Rechnergestütztes Testen

Rechnergestütztes Testen hat den Anwendungsbereich des Testens erheblich erweitert, da es die Möglichkeit bietet, Bewegung, Geschwindigkeit, Tiefe, Innovationsfluss, Strategie und andere Charakteristika des Stimulus oder des Test-Items zu kontrollieren und die Reaktionen der Proban-