

Potenzialermittlung auf Knopfdruck?

Die »Personalwirtschaft« testete in Zusammenarbeit mit der Profil-M-Beratung und den Berliner Stadtreinigungsbetrieben vier Online-Tools zur Potenzialanalyse. Die Ergebnisse zeigen, dass die Qualität der Anbieter und deren Tools schwanken.



Kaum eine Frage interessiert Personalverantwortliche und Führungskräfte mehr als die, über welches Potenzial ein Mitarbeiter oder Bewerber verfügt. Um die Potenzialträger zu identifizieren, setzen viele Unternehmen auch auf die Unterstützung von Persönlichkeits-tests. Inwieweit diese Tests zur Ermittlung von Potenzial geeignet sind, hängt dabei von zahlreichen Faktoren ab. Im Zeitalter inter- und intranetgestützter Personalarbeit nimmt jetzt auch die Zahl der Online-Verfahren immer mehr zu. In wieweit können Online-Verfahren bei der Potenzialermittlung helfen? Nach dem Potenzial eines Mitarbeiters gefragt, hat jeder rasch eine Meinung gebildet. »Das ist ein Guter. Dem traue ich den neuen Job zu!« Es fällt dagegen weniger leicht zu beschreiben, woran wir unsere Einschätzung festmachen. Was genau heißt in diesem Zusammenhang Potenzial? Wenn wir von Potenzialermittlung sprechen, versuchen wir eine

Aussage darüber zu treffen, wie jemand aufgrund seiner heutigen Eigenschaften und Kompetenzen für eine neue, zukünftige Aufgabe geeignet ist. Potenzialermittlung ist immer eine mehr oder weniger langfristige Prognoseerstellung. Aber wie bei jeder Prognose ist es nicht immer leicht, treffsichere Vorhersagen zu machen. Es geht darum, die verborgenen Reserven zu entdecken, die in einer Person stecken, die sich heute schon durch einzelne Hinweise abzeichnen. Die Herausforderung liegt darin, diese Zeichen zu erkennen und richtig zu interpretieren.

Mühelosigkeit als Zeichen

Wie können wir Potenzial erkennen? Stellen Sie sich zwei Hochspringer vor, die beide über eine 1,70 Meter hohe Latte springen. Dem einen gelingt es lässig, dem anderen dagegen nur indem er die Latte deutlich berührt und sehr unelegant auf der Matte landet. Wer von

beiden hat das größere Potenzial für eine größere Höhe? Ausgehend von diesem Beispiel kann man sagen, dass Potenzial sich in beobachtbarer Mühelosigkeit ausdrückt. Je müheloser eine heutige Anforderung, die durchaus schon einen gewissen Schwierigkeitsgrad hat, bewältigt wird, umso rascher können neue, daran anknüpfende Herausforderungen angegangen werden. Auch scheinen dann weniger Unterstützungsleistungen und Hilfestellungen als flankierende Maßnahmen notwendig zu sein.

Dies bedeutet im Unternehmenskontext, dass wir zum Beispiel einem Mitarbeiter, der heute schon in Projekten ohne Schwierigkeiten seine Erwartungen klar formulieren kann und Aufgaben an Projektkollegen delegiert, das Potenzial zutrauen auch in einer neuen Führungsaufgabe zielgerichtet zu delegieren und seine Mitarbeiter zu steuern. Entscheidend dafür, ob wir ihm das Potenzial zuschreiben, ist

Kompakt

- Die Erfahrungen mit den Online-Verfahren und mit den Ansprechpartnern der teilnehmenden Anbieter waren sehr unterschiedlich: Die Professionalität der Verantwortlichen variierte stark.
- Ein besonders positives Beispiel für kompetente und seriöse Betreuung stellte die Firma Wildenmann Tools & Services dar.
- Grundsätzlich kann man von solchen Tools sichere Einschätzungen wie »Er ist wenig durchsetzungsstark!« im Hinblick auf die Persönlichkeit nicht erwarten.

weniger, ob er eine bestimmte Anforderung bewältigt, sondern wie ihm dies gelingt. Also mit wie viel Leichtigkeit und Mühelosigkeit er an die Aufgabe herangeht.

Tiefere Einblicke durch Persönlichkeitstests

Die Frage, die uns bei allen Personalentscheidungen bewegt, ist: »Wie erfahre ich möglichst viel über das Potenzial des Kandidaten?« Damit einher geht auch der Wunsch, die Persönlichkeit des Gegenübers sicher einschätzen zu können. Zur Ergänzung bestehender Auswahl- und Personalentwicklungsverfahren werden häufig auch verschiedene Testverfahren eingesetzt. Tests zählen zu den standardisierten Instrumenten im Bereich der Diagnostik. Neben Intelligenz-, Fähigkeits- sowie Konzentrations- und Leistungstests ist der Einsatz von Persönlichkeitstests sehr gefragt. Im Vordergrund stehen hier Persönlichkeits- und Charaktereigenschaften wie Extraversion, Leis-

tungsmotivation oder Kontaktfähigkeit. Nun kann es bei der Frage, ob ein Kandidat über ausreichendes Potenzial für eine neue Aufgabe verfügt, eben auch darum gehen, ob er eine ausreichende Konfliktbereitschaft, ein hohes Maß an Leistungsmotivation und großes Durchsetzungsvermögen mitbringt. Hier bieten Persönlichkeitstests eine zusätzliche Perspektive an.

Persönlichkeitstests sind strukturierte Selbstbeschreibungen

Persönlichkeitstests sind immer eine strukturierte Selbstbeschreibung des Teilnehmers. Damit lassen sie sich dem Weg zur Potenzialermittlung zuordnen, der auf dem Prinzip »erzählen lassen« basiert. Die Struktur der Tests ist häufig ähnlich: Der Teilnehmer erhält zunächst auf einem Blatt oder in einer Broschüre eine Reihe von Aussagen (zum Beispiel: »Ich vermeide Gespräche, in denen ich Einfluss auf andere ausüben muss.«). Dann wird der

Teilnehmer gebeten, möglichst spontan auf einem Antwortbogen den Grad seiner Zustimmung oder Ablehnung zu diesem Statement anzugeben. Am Ende werden alle Antworten zu einzelnen Persönlichkeitsdimensionen zusammengefasst und ergeben so ein differenziertes Selbstbild des Teilnehmers. Dieses Ergebnis eröffnet dann im Potenzialermittlungsverfahren die Möglichkeit, das Selbstbild des Teilnehmers mit dem Fremdbild der Beobachter abzugleichen. Hierdurch ist ein guter Einstieg in ein differenziertes Gespräch hinsichtlich der Selbstwahrnehmung und möglicher Differenzen in der Wahrnehmung durch andere gegeben. Dieses Gespräch führt zu vertiefenden Erkenntnissen über die Persönlichkeit des Gegenübers. Wer von den Testergebnissen sichere Einschätzungen im Hinblick auf die Persönlichkeit erwartet, im Sinne von »Er ist wenig durchsetzungsstark und leicht introvertiert!« hat eine nicht realistische Vorstellung. Testverfahren, die diese »Wahrheit«

Schwerpunkt: Personalentwicklung

über ihre Potenzialkandidaten versprechen, sind als unseriös einzustufen und bieten allenfalls einen gewissen Unterhaltungswert.

Nutzen und Grenzen gegeneinander abwägen

Dieser Wunsch nach einer tiefgründigen Persönlichkeitseinschätzung ist häufig auch der Grund warum Testverfahren und insbesondere Persönlichkeitstests bei Teilnehmern auf eine gehörige Portion Skepsis bis hin zu Ablehnung treffen. Die Furcht durchschaut zu werden, ist bei Teilnehmern immer wieder anzutreffen. Um die Akzeptanz zu fördern, kommt es stark auf die Einführung des Verfahrens und die Kommunikation an. Auch die Frage, wie intern mit den Ergebnissen verfahren wird, ist relevant. Daneben müssen viele Unternehmen auch intern ein gehöriges Maß an Überzeugungsarbeit für den Einsatz dieser Verfahren leisten. Der Mehrwert, der durch ein solches Verfahren, im Vergleich zu üblichen Verfahren erzielt wird, muss deutlich herausgestellt werden. Ein weiterer Nachteil entsteht durch die Standardisierung. So ist es fast nicht möglich, Persönlichkeitstests an die relevante Fragestellung im Unternehmen anzupassen. Die Persönlichkeitsmerkmale, die im Test abgebildet werden, sind meist so hinzunehmen. Dies kann dann auch dazu führen, dass der Test einzelne Eigenschaften abbildet, die nur schwerlich einen konkreten Bezug zu den beruflichen Anforderungen haben, wie zum Beispiel Neurotizismus oder Hysterie. Die Herausforderungen liegen darin, den passenden Test für die spezifischen Anforderungen und Fragestellung zu finden.

Auf der anderen Seite gibt es auch vieles, was für den Einsatz von Persönlichkeitstests im Rahmen der Potenzialermittlung spricht. Kaum ein anderes Instrument ermöglicht eine so facettenreiche Darstellung der Selbstbeschreibung des Teilnehmers. Auch der Abgleich zwischen

Selbstbild und Fremdbild ermöglicht interessante und weiterführende Einblicke. Zusätzlich wurden viele seriöse Testverfahren über lange Jahre mit großem Aufwand entwickelt und auf ihre Messgenauigkeit und Prognosefähigkeit hin untersucht. Damit ist ihr substanzialer Gehalt und ihre Qualität meist sichergestellt. Der Vorwurf, dass die Antworten durch den Teilnehmer verfälscht werden können, ist grundsätzlich berechtigt. Die Fragen in den Testverfahren ermöglichen es oft, bis zu einem gewissen Grad »sozial erwünscht« zu antworten. Aber die Möglichkeit, in einer gezielten Richtung zu antworten, bedeutet ja nicht zwangsweise, dass diese Möglichkeit auch immer genutzt werden muss. Untersuchungen zeigen zudem, dass die meisten Teil-

nehmer ein sehr realistisches Bild von sich vermitteln. Wichtig ist, dass die Teilnehmer wissen, dass der Test nicht das alleinige Entscheidungskriterium darstellt.

Online-Verfahren als nächster Schritt

Im Zuge zunehmender technischer Unterstützung der Personalarbeit ist es nur logisch, dass die ursprünglichen Papier- und Bleistift-Verfahren nun auch über die neuen Medien angeboten werden. Dazu werden zahlreiche neue Varianten auf dem Markt angeboten. Struktur und Aufbau ähneln meist der klassischen Papier-Variante. Die neuen Verfahren werden oft über das Internet zur Verfügung gestellt. Unternehmen, die das Verfahren bei

Praxiserfahrungen mit einzelnen Online-Tools

Das Angebot an Online-Testverfahren wächst rasant. Aus der Vielfalt des Angebots wurden in Zusammenarbeit mit der Zeitschrift »Personalwirtschaft« vier Verfahren ausgewählt. Das Kriterium für diese Vorauswahl war die Darstellung des Verfahrens im Internet sowie die Freiwilligkeit des Anbieters an der Testteilnahme – eine nicht zu unterschätzende Hürde bei der Suche nach teilnehmenden Testanbietern. Wir, die Autoren, haben anschließend diese Verfahren getestet. Dabei wurden die Online-Tools aus zwei Perspektiven untersucht. Zum einen wurden die Verfahren aus der Perspektive einer Beraterin betrachtet, die in zahlreichen Unternehmen und Konzernen im Rahmen von Potenzialanalysen auch ergänzende Testverfahren einsetzt. Die andere Perspektive spiegelt die Unternehmenspraxis wider. Hierfür wurden die Tools bei den Berliner Stadtreinigungsbetrieben durch die Abteilung Personalentwicklung getestet. In diesem Unternehmen werden bereits umfassende Potenzialanalysen durchgeführt, so dass auch ein Vergleich mit den derzeit eingesetzten Verfahren möglich war. Unsere Erfahrungen mit den Online-Verfahren und auch mit unseren Ansprechpartnern der teilnehmenden Anbieter waren sehr unterschiedlich. Die Professionalität der Verantwortlichen variierte stark. In einem Fall stellte sich nach dem Erstgespräch heraus, dass das besprochene Online-Verfahren noch gar nicht verfügbar war. Es befand sich erst in

der Konstruktionsphase. Dieser Anbieter hat dann verständlicherweise nicht teilgenommen. Einige Ansprechpartner schienen eher mit Vertriebs- und Marketingfragen vertraut zu sein, als mit den Hintergründen, der von ihnen vermarkteten Tests. Dies hielt einzelne Berater aber nicht davon ab, die persönlichen Testgutachten der Autoren umfassend zu interpretieren. In einem anderen Fall stellte sich heraus, dass die betreffende Person für die Interpretation solcher Testergebnisse weder ausgebildet noch qualifiziert war. In einem realen Fall könnte eine solche Fehlinterpretation sicherlich viel Schaden anrichten. Ein besonders positives Beispiel einer sehr kompetenten und seriösen Betreuung stellte die Firma Wildenmann Tools & Services mit ihrem Tool »The Workplace Big Five« dar. Hier wurden wir sehr klar und offen über die Einsatzmöglichkeiten aber auch die Grenzen des Verfahrens informiert. Viele Anbieter der Online-Verfahren legen Wert darauf, die Personalmitarbeiter des Unternehmens, in dem ihr Test eingesetzt wird, in der Interpretation der Ergebnisse zu schulen. Für diesen Artikel wurde aus zeitlichen Gründen auf Schulungen verzichtet. Stattdessen wurden die schriftlichen Testergebnisse jeweils durch geschulte Trainer des Online-Anbieters erläutert. In der Tabelle stellen wir Ihnen unsere persönlichen Einschätzungen über die vier getesteten Online-Verfahren dar.

Anzeige

www.personal-buecher.de

Schwerpunkt: Personalentwicklung

Testergebnisse

Testverfahren	PTS PTS personal testing system GmbH; www.pt-system.com	The Workplace Big Five Wildenmann Tools & Services; www.wildenmann.com
Hintergrund des Testverfahrens	Der Test basiert nach Aussagen der Vertreter auf wissenschaftlichen Untersuchungen der Gehirnforschung. Aus den Ergebnissen bezüglich der individuellen Vernetzung der drei Haupt-Hirnregionen sollen Einschätzungen des Verhaltens und des Potenzials der Testkandidaten möglich sein. Über die theoretische Entwicklung des Tests sowie die Untersuchung der Aussagekraft kann der Vertreter keine weiteren Angaben machen. ● ○ ○ ○	Grundlage des Tests ist der lexikalische Ansatz in der Persönlichkeitspsychologie mit dem fünf Hauptskalen bedeutsamer Persönlichkeitsdimensionen erfasst werden. Die Angaben über die wissenschaftliche Entwicklung und Überprüfung des Tests lassen auf einen fundierten Hintergrund schließen. Besonders positiv fällt die realistisch erscheinende Darstellung der Nutzungsmöglichkeiten auf. ● ● ● ○
Anwendung und Durchführung	Der Test unterscheidet zwischen Berufstätigen und -einsteigern. In der Online-Durchführung werden jeweils drei Fragen zu fünf Themengebieten gestellt. Da sich der Zusammenhang der Fragen mit dem beruflichen Kontext nur sehr indirekt erschließt, dürfte die Kommunikation gegenüber Führungskräften erschwert sein. ● ● ○ ○	Die Teilnehmer beantworten 107 Fragen zum Verhalten am Arbeitsplatz. Durch den direkten Bezug der Fragen zum beruflichen Kontext dürfte der Test auf eine hohe Akzeptanz bei den Anwendern treffen. Einzelne Fragestellungen sind allerdings etwas missverständlich formuliert. ● ● ● ○
Praktikabilität	Eine Stärke des Tests ist sein einfacher Aufbau und die selbsterklärende Handhabung. Für die Durchführung werden lediglich fünf bis zehn Minuten benötigt. ● ● ● ●	Auch bei diesem Test liegt eine Stärke in seiner Praktikabilität. Der Test ist leicht nachvollziehbar und klar erklärt. Die Durchführungsdauer beträgt hier ca. 15 Minuten. ● ● ● ●
Erfasste Persönlichkeitsmerkmale	Unter anderem Geltungsbewusstsein in fester Position; Sozialverhalten beim Durchsetzen von Zielen, Motivationsstatus, freies Reden (kaufmännisch-technischer Vortrag), Planung und Organisation, Menschenkenntnis.	Fünf Hauptskalen: Bedürfnis nach Stabilität, Extraversion, Offenheit, Umgänglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Dazu werden durch spezifische Subskalen 24 weitere Facetten erfasst.
Auswertung und Interpretation der Ergebnisse	Zur Interpretation der Ergebnisse ist eine Schulung der Auswerter notwendig. Die Ergebnisse selbst sind wenig eindeutig dargestellt und auch nach Erläuterung schwer nachvollziehbar. Trotz der Vielzahl der ausgewerteten Dimensionen sind die einzelnen Aussagen sehr allgemein gehalten. ● ● ○ ○	Der Kompetenzbericht wird in Form eines Persönlichkeitsprofils inklusive einer ausführlichen Interpretationsanleitung zur Verfügung gestellt. Der Anbieter empfiehlt die Interpretation durch geschulte Coaches, die sicherlich hilfreich ist. ● ● ● ○
Einsatzmöglichkeiten	Der Anbieter sieht die Einsatzmöglichkeiten in den Bereichen Recruiting, Personalentwicklung, Projekt-Building, Rationalisierung. Insbesondere ein verantwortungsvoller Einsatz bei Rationalisierungsvorhaben erscheint fraglich.	Der Test kann in vielfältigen Gebieten wie beispielsweise zur Unterstützung bei der Bewerberauswahl, bei Karriereplanung oder auch im Rahmen von Assessment-Centern eingesetzt werden.
Eignung zur Potenzialermittlung	Da die Analyse von insgesamt 21 Persönlichkeitsmerkmalen auf der Beantwortung von sehr wenigen Fragen basiert ist die Aussagekraft des Verfahrens eher fragwürdig. Bei zwei Testkandidaten variierte die Beschreibung der Auswertung trotz unterschiedlicher numerischer Werte nur unwesentlich. ● ○ ○ ○	Die erfassten Kompetenzen können leicht auf gängige Anforderungsprofile und Stellenbeschreibungen übertragen werden. Der Test kann eine sinnvolle Begleitung zur Ermittlung von Potenzialen und Entwicklungsbereichen darstellen. ● ● ● ○

sich durchführen, loggen sich zum Beispiel auf der Internetseite des Anbieters ein und können mithilfe eines zuvor erteilten Zugangscode mit dem Test starten. Der Zugangscode soll zudem sicherstellen, dass die Testergebnisse ausschließlich dem berechtigten Personenkreis zugänglich sind. Einige Anbieter stellen auch CD-Roms zur Verfügung oder bieten an, das Testsystem auf dem unternehmenseigenen Intranet zu installieren.

Vorteile und Hindernisse

Vorteile von Online-Verfahren:

- rasche Verfügbarkeit der Ergebnisse;
- geringere Fehleranfälligkeit durch automatisierte Auswertung der Antworten;
- dynamische Anpassung des Tests an die jeweilige Fragestellung im Unternehmen ist leichter möglich;
- grafische Darstellung der Einzel- und Gesamtergebnisse im Vergleich (Vorsicht: Datenschutz!);
- schnelle Erstellung verschiedener Auswertungen wie zum Beispiel Selbstbild- und Fremdbildvergleich;
- einzelne Tools bieten die Möglichkeit, spezifische Interviewfragen zu generieren, die für die Auswahl eines Bewerbers auf Basis der Anforderungen relevant sind.

Daneben gibt es auch Hindernisse im Einsatz der Online-Variante von Persönlichkeitstests. Zunächst einmal müssen schlichtweg die technischen Voraussetzungen dafür gegeben sein, dass der Test auch im Unternehmen durchgeführt werden kann. Zudem sollten die Teilnehmer, die den Test durchführen in der Handhabung neuer Softwaretools erprobt sein. Auch wenn dies wie eine Selbstverständlichkeit klingt, so ist dennoch heute noch immer nicht jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft in der Bedienung eines PCs versiert. Schließlich soll es bei dem Test ja nicht um die Einschätzung der PC-Fertigkeiten, sondern um Persönlichkeitseigenschaften gehen. Vorteilhaft wirkt sich hier aus, dass die meisten der angebotenen Verfahren eine sehr einfache, intuitive Benutzerführung haben. Auch die Haltung des Betriebsrates kann eine entscheidende Rolle bei der Einführung spielen. Die Skepsis gegenüber technischen Medien, die eine elektronische Speicherung personenbezogener Daten ermöglichen können, ist nach wie vor groß. Und schließlich ist natürlich auch der Datenschutz zu berücksichtigen.

Zahlreiche Einsatzmöglichkeiten angeboten

Die Anbieter der verschiedenen Online-Verfahren offerieren vielfältige Einsatzmöglichkeiten. Angebotene Anwendungsgebiete sind Rekrutierung, Personalentwicklung, Karriereplanung, Coaching, 360-Grad-Feedback oder auch Teamanalysen und -vergleiche. Im Rahmen von Rekrutierungsentscheidungen können die Online-Verfahren helfen, ein tieferes Verständnis von der Selbsteinschätzung des Bewerbers zu erhalten, um diese dann mit dem Fremdbild abzugleichen. Relevante Fragestellungen im Rahmen der Karriereplanung könnten sein, inwieweit, das Bestreben nach beruflicher Entwicklung und damit oft nach der Übernahme einer Führungsfunktion mit den persön-

Schwerpunkt: Personalentwicklung

Testergebnisse

Testverfahren	Potenzial-Analyse geva-institut; www.geva-institut.de	PEP (Potenzial-Evaluations-Programm) EuroPea Management Akademie AG; www.imde.net/pep
Hintergrund des Testverfahrens	In einer Umfrage unter Personalexperten, Firmeninhabern und Managern wurden die wichtigsten Kriterien für Berufserfolg in Deutschland ermittelt. Der aktuellen Version liegen die Daten von 2166 berufstätigen Personen zugrunde, so dass ein ausreichender Vergleich möglich sein sollte. ● ● ● ○	Auf Basis einer internationalen Studie mit über 30000 Teilnehmern wurde das Testverfahren entwickelt. Der Anbieter macht umfassende Angaben über die Güte des Tests und stellt wissenschaftliche Gutachten zur Verfügung. ● ● ● ●
Anwendung und Durchführung	Der Test ist für Privatpersonen und Firmen zugänglich. Die Art der Fragestellung verleitet teilweise zu sozial erwünschten Antworten. Für den Test wird eine Durchführungszeit von circa 30 Minuten benötigt. ● ● ○ ○	Der Test unterscheidet drei Bereiche: Management, Verkauf und Sachbearbeitung. Aus einem Pool von 1500 Fragen werden je nach Zielgruppe und Erfahrungshintergrund die geeigneten Fragen durch das System ausgewählt. Auch die individuelle Anpassung an bestehende Anforderungsprofile im Unternehmen ist möglich. Die Durchführung dauert circa 45 Minuten. ● ● ● ○
Praktikabilität	Auch dieser Test kann gut durch ungeübte Teilnehmer gehandhabt werden. Allerdings ist er etwas weniger übersichtlich, da die Testmodule einzeln aufgerufen werden müssen. ● ● ● ○	Nach dem anfänglich etwas komplizierten Start wird die Handhabung zunehmend einfacher. ● ● ○ ○
Erfasste Persönlichkeitsmerkmale	Es wird ein breites Spektrum beruflicher Schlüsselqualifikationen von Arbeitsmotivation über Denkmuster bis hin zum persönlichen Fitnessverhalten erfasst.	Verschiedene Dimensionen ermöglichen Aussagen zum Gesprächsverhalten, Stressprofil oder auch Teamverhalten.
Auswertung und Interpretation der Ergebnisse	Die Interpretation ist ohne Schulung möglich. Trotz der Ausführlichkeit des Berichts erscheinen die individuellen Ergebnisse recht allgemein und plakativ beschrieben. Auch der Expertentipp ist wenig spezifisch und scheint oft nicht auf die individuellen Entwicklungsbedarfe abgestimmt. ● ● ○ ○	Im Ergebnisbereich sind Entwicklungsbereiche und Stärken übersichtlich gegenübergestellt. Weniger übersichtlich erscheinen dagegen manche Formulierungen des Ergebnisberichts und der gesamte Aufbau. Die Interpretation sollte durch geschulte Personen begleitet werden. ● ● ○ ○
Einsatzmöglichkeiten	Zur beruflichen Orientierung und als Unterstützung bei Personalentwicklungsgesprächen kann der Test eine interessante Ergänzung darstellen.	Als Selbst- und Fremdbeurteilungsinstrument ist der Test hilfreich. Durch ergänzende Module wie Trainingsunterlagen und Interviewleitfaden ist ein vielfältiger Einsatz in der Personalarbeit möglich.
Eignung zur Potenzialermittlung	Die Ergebnisse werden im statistischen Vergleich zu anderen Personen dargestellt. Insbesondere die Dimensionen, die sich mit Themen wie Macht und Geld, privates Glück oder Selbstbestimmung befassen, können zusätzliche Informationen bei Karrierefragen liefern. ● ● ● ○	Durch die flexible Gestaltungsmöglichkeit kann der Test auf relevante Fragestellungen im Unternehmen angepasst werden. Der Test kann ergänzende Einblicke bei der Potenzialermittlung zur Verfügung stellen. ● ● ● ○

lichen Präferenzen des Mitarbeiters in Einklang zu bringen sind. Auch hier kann der Test die Grundlage für ein intensives Beratungsgespräch sein. Ein Bestandteil von Coachingmaßnahmen ist es oft, ein besseres Verständnis von sich selbst zu erhalten. Hier können Persönlichkeitsverfahren den Prozess unterstützen. Einen echten Vorteil bieten Online-Verfahren, wenn eine Vielzahl von Teilnehmern zu berücksichtigen ist, wie zum Beispiel beim 360-Grad- oder 270-Grad-Feedback.

Die Last der Deutung bleibt

Einen Königsweg zur Interpretation gibt es nicht. Auch die Online-Verfahren erleichtern nur die Auswertung, entbinden aber nicht von einer fundierten Interpretation. Manche Systeme produzieren automatisch generierte Ergebnisberichte. Bisweilen geht allerdings die inhaltliche Qualität und individuelle Passung aber kaum über das Niveau guter Zeugnisprogramme auf Basis von Textbausteinen hinaus. Um die Ergebnisbereiche profund und seriös zu interpretieren und daraus entsprechende Rückschlüsse zu ziehen, bedarf es einer entsprechenden Qualifizierung. Einige klassische Persönlichkeitstests sind in der Anwendung und Interpretation ausgebildeten Psychologen vorbehalten. Viele Online-Verfahren gehen da pragmatischer vor. Eine psychologische Vorbildung ist zur Interpretation der Ergebnisse nicht gefordert, wohl aber eine umfassende Schulung oder ein etwas aufwendigerer Beratungsprozess seitens des Anbieters. Ein ähnliches Vorgehen trifft man häufig auch bei den Papier-Persönlichkeitstests an, die speziell für den beruflichen Kontext entwickelt wurden. Bei der Entscheidung für ein bestimmtes Verfahren muss individuell abgewogen werden, wie hoch der einmalige Aufwand im Vergleich zur geplanten Nutzung ist. Der Schulungs- und Einarbeitungsaufwand lohnt sich zumeist erst ab einer größeren Anzahl von Teilnehmern und der regelmäßigen Anwendung.

Papier oder online?

Viele der angebotenen Online-Verfahren ähneln den papierbasierten Persönlichkeitstests. Der Nutzen der neuen Verfahren liegt oft in den zusätzlichen technischen Möglichkeiten.

So leisten sowohl Online-Verfahren als auch herkömmliche Persönlichkeitstests wertvolle Dienste als flankierende Instrumente im Rahmen von Personal- und Personalentwicklungsmaßnahmen wie Trainings, Workshops oder Assessment-Centern. Ihre Aussagekraft und ihr Nutzen hängen von der Passung der erfassten Persönlichkeitseigenschaften zur relevanten Fragestellung und der Qualität der Deutung ab. Gleich für welches Verfahren man sich entscheidet, sollte der Test immer nur ein ergänzendes Instrument in einem abgestimmten Gesamtverfahren sein. Als alleiniges Entscheidungskriterium ist keine der beiden Varianten zu empfehlen. Unter diesem Aspekt ist auch die Kosten-Nutzen-Relation der Online-Verfahren zu bewerten. Neben dem Preis-Leistungsverhältnis, technischen Überlegungen und der inhaltlichen Passung der erfassten Dimensionen spielt bei der Wahl auch die Seriosität des Anbieters eine entscheidende Rolle. Hierbei unterschieden sich insbesondere die Anbieter der Online-Verfahren hinsichtlich Qualität, Kundenbetreuung und Seriosität. Bei manchen Anbietern müssen die vollmundige Werbversprechen, »in nur zehn Minuten per Knopfdruck eine tiefgründige Persönlichkeitseinschätzung« zu erhalten, skeptisch machen.



Autorin

Yvonne Faerber,
Seniorberaterin
Profil M Beratung für
Human Resources
Management GmbH
& Co.KG,
www.Profil-M.de



Autorin

Heike Mackensen,
Leitung Führungs-
instrumente und
Nachwuchsförderung,
Berliner Stadt-
reinigungsbetriebe