



Rüdiger Reinhardt (Hrsg.)

Wirtschaftspsychologie und Organisationserfolg

Tagungsband zur 16. Fachtagung der
„Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie“,
Stuttgart, 11. bis 12. Februar 2011

Rüdiger Reinhardt (Hrsg.)

Wirtschaftspsychologie und Organisationserfolg

Rüdiger Reinhardt (Hrsg.)

Wirtschaftspsychologie und Organisationserfolg

Tagungsband zur 16. Fachtagung der
„Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie“,
Stuttgart, 11. bis 12. Februar 2011



PABST SCIENCE PUBLISHERS
Lengerich

Kontaktadresse:

Prof. Dr. Rüdiger Reinhardt

Holzstr. 21

D-68519 Viernheim

Tel.: ++49 (0) 6204 - 980 4801

E-Mail: ruediger.reinhardt@fh-riedlingen.srh.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Bildnachweis Titelseite:

© SVLuma - Fotolia.com

© Sergej Khackimullin - Fotolia.com

© 2012 Pabst Science Publishers, 49525 Lengerich, Germany

Printed in the EU by booksfactory.de

ISBN 978-3-89967-775-1

Vorwort

„Wirtschaftspsychologie und Organisationserfolg“ – so lautete das Motto der 16. Fachtagung der Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftspsychologie (GWPs), die am 11. und 12. Februar 2011 durch die FernHochschule Riedlingen ausgerichtet wurde.

Dieses Motto entstand aufgrund von Beobachtungen, dass wirtschaftspsychologische Theorien und darauf aufbauende Praxiskonzepte seit Jahrzehnten zur deutlichen Verbesserung der Leistungsfähigkeit von Organisationen beitragen.

Dies gilt insbesondere für Ansätze, die seit eher kurzer Zeit im Rahmen eines “Positiven Managements” oder “Positive Organizational Scholarship” innerhalb der Betriebswirtschaftslehre diskutiert werden, aber vom Grundsatz her genuin psychologischer Natur sind.

Das Spektrum der Beiträge war äusserst vielfältig: Von der Gestaltung von Voraussetzungen für Leistung, Involvement, Commitment und Produktivität aus individueller, gruppen- und führungsbezogener und organisationaler Sicht über deren Steuerung und Veränderung bis hin zu Zusammenhängen zwischen wirtschaftspsychologischen Kompetenzfeldern und Organisationserfolg bzw. Wettbewerbsfähigkeit.

An dieser Stelle sei zunächst den beiden Keynote-Speaker Frank Kretzschmar (Stepwise Management) und Peter Schindler (Mercer Consulting) für ihre äusserst interessanten Vorträge zu den Themen „Was können wir von Afrika lernen?“ bzw. „Performance Management“ gedankt. Des Weiteren möchten wir uns bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der SRH FernHochschule Riedlingen für die Unterstützung in der Organisation und Durchführung der Tagung danken.

Wir freuen uns, hiermit den Tagungsband vorstellen zu dürfen. Wir hoffen, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Fachtagung in guter Erinnerung behalten werden und der vorliegende Tagungsband den Leserinnen und Lesern einen hohen Nutzen bietet. Wir bedanken uns beim Pabst-Verlag für die Veröffentlichung und bei der Unterstützung der technischen Gestaltung.

Riedlingen, Dezember 2011

Prof. Dr. Julia Sander

Prof. Dr. Rüdiger Reinhardt

Inhaltsverzeichnis

Themenbereich: Eignungsdiagnostik	9
Situational Judgement Tests – eine aktuelle Entwicklung des Einsatzes von Testverfahren im Personalmanagement	11
Berücksichtigung überfachlicher Qualifikationen bei der Auswahl von ProfessorInnen an der Medizinischen Universität Wien.....	24
Die Bedeutung der Auswahl und das Halten von Führungs-kräften – unter den Herausforderungen des demografischen Wandels und der Wettbewerbsfähigkeit	32
Poster: Analyse und Entwicklung persönlicher und sozialer Kompetenzen von Führungskräften anhand projektiver bildnerischer Verfahren	43
Vortrag: Integrative Verwendung von Selbst- und Fremdeinschätzung mit projektiven bildnerischen Verfahren im Rahmen der Potenzialanalyse.....	54
Diagnostische Verfahren im Praxiseinsatz.....	57
Themenbereich: Personal- und Kompetenzentwicklung	65
Die Transferstärke-Methode - Neue Wege für eine rentable Personalentwicklung.....	67
Strategisches Kompetenzmanagement – und wo bleibt die Strategie?	81
Betriebliche Leistungssteuerung und das Zusammenspiel von Erwerbs- und anderen Lebenstätigkeiten – Das Projekt Lanceo	89
Personalentwicklung und Neurowissenschaften im Dialog	100
Action Learning zur Bearbeitung widerspenstiger Probleme in Veränderungsprozessen	106
Familienunternehmen in Ungarn	118

Themenbereich: Change Management	131
Partizipative Gruppenarbeit als Basismethode zur Einführung und Umsetzung von Flexibilisierungsstrategien	133
Ursachen unterschiedlicher Deutungen organisationalen Wandels in Teams und die Möglichkeiten der Einflussnahme auf der Führungsebene	142
Was ist praktisch an einer guten Theorie? Kurt Lewin und die Organisationsentwicklung.....	152
Erhebung der Unternehmenskultur eines E-Commerce Unternehmens aus wirtschafts- und kulturpsychologischer Perspektive.....	163
Familienbewusste Personalpolitik als Aspekt von Business Excellence oder wie man mit „Gedöns“ Organisationsent-wicklung betreibt.....	179
 Themenbereich: Human Resource Management und Führung	 191
Psychologisch fundiertes Outplacement – Ein Beitrag zum Organisationserfolg.....	193
Wie HR-Beratung die wahrgenommene Bedeutung und Effektivität des HRM beeinflussen kann.....	202
Do we really love HR? – Kienbaumstudie zum Image des Personalmanagements.....	214
Die Dimensionen Strategie und Mitarbeiter als Einflussfaktoren für die Internationalisierung eines Dienstleistungs-unternehmens – eine Case Study.....	223
Interkulturelle Kompetenz und Erfolg?	241

Themenbereich: Positives und ressourcenorientiertes Management ... 263

Psychological Capital als Erfolgsfaktor: Grundlagen und Praxisimplikation	265
Psychological Capital – Empirische Hinweise zur Rolle demographischer sowie arbeitsbezogener Einflussfaktoren.....	278
Leistungsförderliche Organisationskultur und -struktur	287
Ressourcenorientierung in der Personalentwicklung – Lösungsorientiertes Trainerverhalten zur besseren Nutzung vorhandener Ressourcen	298
Wertschätzung und Stolz in Dienstleistungsberufen – Das Beispiel „Pflege“	312
Damit Hochbegabte Hochleistung bringen können müssen die Voraussetzungen stimmen	321
Selbstdisziplin – mehr als nur eine Tugend?.....	333
Supervision als Wegbegleitung zu erfolgreichem beruflichen Verhalten ...	343
Fallbeispiel mit Praxisrelevanz: Qualitative Evaluation einer betrieblichen Work-Life-Balance Maßnahme für Führungskräfte.....	350
Weniger Stress durch Zeitmanagementtraining?	362
Gesunde Mitarbeiter ⇔ Gesunde Unternehmen ⇔ Gesunde Ergebnisse ..	371
Gesundheitsmanagement in Unternehmen – aktuelle Themen und Problemfelder	381
Strategisches Leistungs- und Gesundheitsmanagement.....	393

Themenbereich: Leadership	405
Kunstcoaching als Zugang zur verbesserten Selbstreflexion	407
Zur Kommunikationskompetenz von Führungskräften – Vorschlag eines integrativen Rahmenmodells.....	414
Führungsverhalten und Gesundheit – in „alternden“ Unternehmen/Organisationen bei zunehmender Wettbewerbsituation	426
Veränderungsprojekte erfolgreich umsetzen: Change Management im Mittelstand“	435
Themenbereich:	
Wirtschaftspsychologie und Unternehmenserfolg	445
Mitarbeiter-Zufriedenheit und Kunden-Zufriedenheit – zwei Seiten ein und derselben Medaille?	447
Lean-Prozesse in einem Dienstleistungsbereich und deren Auswirkung auf die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit.....	459
Von der Prozessanalyse zum Wissensmanagement in einem Team eines Energieversorgers	470
Wissenstransfer mit Story Telling – das Potential narrativer Methoden bei Erfassung und Weitergabe von Erfahrungswissen.....	481
Kritische Interaktionssituationen in Innovationsprojekten – Anforderungsprofile für kreative und innovative Phasen	492
Evaluation des Modellvorhabens zur Optimierung der Produktionsabläufe und des Warentransports in KMU unter Verwendung integrativer Lösungsansätze zur Erhöhung der Gesundheit bei der Arbeit (ProWare)...	504
Usability Engineering als Wettbewerbsvorteil: Gestaltungs- und Optimierungsvorschläge mit Hilfe des Eyetracking-Verfahrens am Beispiel eines Versandhandels.....	514

Das Managementsystem PPM als Methode der Messung und Bewertung von Dienstleistungen..... 523

Cross Cultural Implications on Organizational Change Management - Differences in the Desire for Participation between Asian and German Employees..... 535

Analyse und Optimierung der interkulturellen Kooperation im Global Business - Das Lüneburger Forschungsprojekt „SmartGlobalizing“ als Beitrag der interkulturellen Wirtschaftspsychologie..... 547

Themenbereich:

Innovative Perspektiven der Wirtschaftspsychologie..... 561

Eifersucht in sozialen Netzwerken. Eine Exploration möglicher Einflussfaktoren..... 563

Partnersuche im Internet: Stereotype und deren Bewährung in der Praxis. Eine explorative Studie zu diff-erenziellen Merkmalen von Onlinedating-Nutzern..... 579

Standortübergreifende synchrone Kommunikation und Kooperation per Internet: Wettbewerbsvorteil oder medialer Gimmick..... 593

Soziale Netzwerke als Basis von Sozialkapital: Emotionale Verankerung als wirtschaftliche Produktivkraft..... 603

Principles of successful open source communities 617

Deutschland 2.0 – Ein Land gestaltet sich (neu)..... 629

Themenbereich: Wirtschaftspsychologie in Wissenschaft und Praxis . 639

Es steht geschrieben – aber wo? Zur Nutzung verschiedener Publikationsorgane in der wirtschaftspsychologischen Praxis..... 641

Geschichte und Zukunftsperspektiven der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie (GWPs) zwischen Hochschulsystem und Berufspraxis 648

**Themenbereich:
Eignungsdiagnostik**

Situational Judgement Tests – eine aktuelle Entwicklung des Einsatzes von Testverfahren im Personalmanagement

Christian Dries & Conny Kim

Abstract: Der Beitrag befasst sich mit dem Auswahlinstrument Situational Judgement Test und geht der Frage nach, ob dieses spezielle Verfahren der Diskrepanz zwischen geringem Einsatz von Testverfahren in der Praxis einerseits und der wissenschaftlich fundierten Güte von Tests andererseits entgegenwirken kann.

Keywords: Situational Judgement Test, Testverfahren, Personalauswahl, Eignungsdiagnostik, Personalentwicklung

Einleitung

Der Einsatz von personaleignungsdiagnostischen Verfahren ist ein wichtiger Bestandteil des Personalmanagements. Schuler, Hell, Trapmann, Schaar und Boramir (2007) zufolge sind die am häufigsten genutzten Verfahren die Analyse der Bewerberunterlagen, strukturierte Interviews, Personalfragebogen und Assessment Center. Testverfahren werden vergleichsweise wenig im Rahmen von Eignungsdiagnostik eingesetzt, obwohl sie zu den besten Prädiktoren für Berufserfolg gehören.

Im Folgenden soll zunächst auf mögliche Gründe für die Ablehnung von Testverfahren eingegangen werden. Im Weiteren wird dargestellt, warum der Situational Judgement Test (SJT) als spezielles Testverfahren geeignet erscheint, die genannte Diskrepanz zwischen Nutzung und Nutzen von Testverfahren in der Eignungsdiagnostik zu schließen.

1 Testeinsatz im Personalmanagement

1.1 Aktueller Stand

In der Studie von Schuler et al. (2007) wurden 150 Unternehmen zum Einsatz von eignungsdiagnostischen Verfahren im Rahmen der externen Personalauswahl befragt. Zum Einsatz von Testverfahren konnte die Studie fol-

gende Ergebnisse liefern: 40.8% der befragten Unternehmen nutzen Leistungstests (z. B. Bürotests), 30.4% greifen auf Intelligenztests zurück, 20% setzen Persönlichkeitsinventare in ihrer Personalauswahl ein.

Im Vergleich dazu: alle im Rahmen dieser Studie befragten Unternehmen setzen das Einstellungsgespräch zur Personalauswahl ein und auch Verfahren wie die Analyse der Bewerbungsunterlagen, Personalfragebogen und Assessment Center kommen deutlich häufiger zum Einsatz als Testverfahren. Auch im internationalen Vergleich wird deutlich, dass deutsche Unternehmen sehr viel zögerlicher im Einsatz von Tests sind als ausländische Unternehmen. Ryan, McFarland, Baron und Page (1999) befragten in ihrer Studie 959 Organisationen in 20 Ländern zu der Einsatzhäufigkeit verschiedener Auswahlverfahren. Die Unternehmen konnten dies jeweils auf einer Skala von 1 = nie bis 5 = fast immer/immer bewerten. Was den Einsatz von Testverfahren anbelangt, liegen die deutschen Unternehmen mit einem Mittelwert von $M = 1.74$ ($SD = 1.02$) deutlich unter den Angaben aus beispielsweise Frankreich ($M = 2.63$; $SD = 1.68$), Großbritannien ($M = 3.41$; $SD = 1.30$) oder den USA ($M = 2.51$; $SD = 1.46$).

Der vergleichsweise geringere Einsatz von Testverfahren in Deutschland überrascht insbesondere, wenn man die Prognosevalidität der Verfahren miteinander vergleicht. Test zu analytischen Fähigkeiten gehören neben strukturierten Interviews und Arbeitsproben zu den Verfahren, die Berufserfolg am besten vorhersagen können (Schmitt & Hunter, 1998). Im Vergleich zu den genannten Verfahren werden sie jedoch wesentlich seltener eingesetzt. Mögliche Gründe hierfür werden im folgenden Abschnitt erläutert.

1.2 Vorbehalte gegenüber Testverfahren

Eine Studie von Nachtwei und Schermuly (2009) überprüfte Vorbehalte von Personalabteilungen gegenüber dem Einsatz von Testverfahren. Am meisten Zustimmung erhielten die drei folgenden Vorurteile, die ausschlaggebend für die Ablehnung von Testverfahren sind:

- Eignungstests haben einen geringen Realitätsbezug und können kaum etwas über den Berufserfolg von Bewerbern vorhersagen.
- Die Verwendung von Eignungstests schreckt Bewerber ab und verringert die Chance auf qualifizierte Bewerber.
- Eignungstests können die Komplexität eines Bewerbers nicht erfassen.

Weitere Vorbehalte beziehen sich auf die Annahmen, dass Eignungstests nur in großen Unternehmen sinnvoll, zu unpersönlich, für die Teilnehmer durch-

schaubar und für Führungskräfte sinnlos seien sowie vor allem Testangst messen würden.

Eine weitere Problematik scheint sich aus der Auswahl geeigneter Testverfahren zu ergeben. Moser (2011, S. 72) spricht in dem Zusammenhang von einem „Dschungel der Angebotsvielfalt“ aus dem Personalverantwortliche wählen müssen. Hinzu kommt, dass viele der auf dem Markt verfügbaren Testverfahren nicht den Ansprüchen wissenschaftlicher Gütekriterien entsprechen.

Es ist zu vermuten, dass die Akzeptanz von eignungsdiagnostischen Verfahren sowohl bei Teilnehmern als auch Personalverantwortlichen steigt, wenn der Bezug des Verfahrens zur Realität direkt ersichtlich, es augenscheinvalid ist. Ein Beispiel für ein augenscheinvalides Verfahren ist das Assessment Center, das zu den am häufigsten eingesetzten Verfahren zählt. Die Augenscheinvalidität des AC wird maßgeblich durch den situativen Charakter mitbestimmt. Ein vielversprechendes Verfahren, das aufgrund seines situativen Charakters ebenso einen hohen Realitätsbezug aufweist und gleichzeitig die Vorteile eines Testverfahrens mit sich bringt, ist der SJT. Im folgenden Abschnitt wird dieses Verfahren näher erläutert sowie die wissenschaftliche Entwicklung eines SJT beschrieben.

2 Situational Judgement Tests

2.1 Merkmale des Situational Judgement Tests

Situational Judgement Tests können den situativen Verfahren der Eignungsdiagnostik zugeordnet werden. Das Prinzip dieser Verfahren ist die Annahme, dass man aufgrund des gezeigten Verhaltens einer Person in einer Situation auf zukünftiges Verhalten bzw. Leistung einer Person schließen kann (McDaniel & Whetzel, 2007). Im Zuge eines SJT werden dem Probanden verschiedene berufsbezogene Situationen dargeboten sowie mehrere Alternativen, wie man sich in den entsprechenden Situationen verhalten könnte oder sollte. Die Aufgabe des Probanden ist hierbei entweder anzugeben, für welche Handlungsalternative er sich entscheiden würde oder wie gut (passend) oder schlecht (unpassend) er die Alternativen bewertet (Lievens, Peeters & Schollaert, 2008). SJT können in verschiedenen Varianten konstruiert werden. Die Unterschiede beziehen sich in erster Linie auf die Darbietung der Situationen: Diese können rein textbasiert, mit Hilfe von Bildern oder Filmen oder multimedial präsentiert werden (Lievens, Peeters & Schollaert, 2008). SJT werden häufig als so genannte Low-Fidelity-Verfahren bezeichnet

(Ployhart, Schneider & Schmitt, 2006). Dies lässt sich daraus begründen, dass der Grad an Genauigkeit (Fidelity), mit der das Verfahren die Realität widerspiegelt, bei einem SJT geringer ausfällt als beispielweise bei einem Assessment Center oder einer Arbeitsprobe. Behrmann (2007, S. 484) spricht in diesem Zusammenhang vom SJT als eine „mentale Arbeitsprobe“, da der Proband keine reale Situation erlebt und auch kein reales Verhalten zeigt, sondern beides simuliert wird.

2.2 Entwicklung eines Situational Judgement Tests zur Erfassung von Führungskompetenzen

Die folgende Studie von Kim (2010) wurde im Rahmen einer Bachelor-Arbeit im Bereich Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Fresenius Köln und in Zusammenarbeit mit dem Kölner Institut für Managementberatung durchgeführt. Inhalt der Untersuchung war die Entwicklung und Überprüfung eines textbasierten SJT zur Erfassung zweier Führungskompetenzen.

2.2.1 Erfasste Kompetenzen

Der im Rahmen dieser Studie entwickelte SJT befasst sich mit zwei zentralen Führungskompetenzen („Leading and Deciding“ und „Supporting and Cooperating“) des „Great Eight“-Kompetenzmodells (Bartram, 2005). Unter der Kompetenz „Leading and Deciding“ versteht Bartram (2005) einerseits die Fähigkeit, im Berufsalltag anstehende Entscheidungen treffen zu können, aktiv zu werden und kalkulierte Risiken einzugehen und andererseits, geeignete Mitarbeiter auszuwählen, diese zu delegieren und motivieren zu können. Im Gegensatz dazu handelt es sich bei „Supporting and Cooperating“ um eine sozial-kommunikative Kompetenz, die Interaktion mit anderen Menschen, die Unterstützung von Mitarbeitern und Kollegen, ein respektvolles und werteorientiertes Verhalten. Vergleicht man diese beiden Kompetenzen mit traditionellen Führungsmodellen, wird die inhaltliche Nähe zu den Führungsverhaltensdimensionen Aufgabenorientierung („Initiating Structure“) und Mitarbeiterorientierung („Consideration“) offensichtlich, welche auf eine lange Forschungstradition zurückblicken (vgl. Ohio-Studien, Fleishman, 1973, zitiert nach von Rosenstiel, 2003). Auch die aktuelle Forschung betont den Zusammenhang dieser beiden Dimensionen mit Führungserfolg. So berichten Judge, Piccolo und Ilies (2004) beispielsweise in ihrer Metaanalyse von einer Korrelation zwischen der Dimension „Initiating Structure“ mit Führungserfolg von $\hat{p} = .29$, $p < .01$ und einem noch deutlicherem Zusammenhang der Dimension „Consideration“ mit Führungserfolg ($\hat{p} = .48$, $p < .01$).

2.2.2 Methode

Bei der durchgeführten Studie handelt es sich um eine onlinebasierte Fragebogenuntersuchung (Korrelationsstudie). Der Fragebogen bestand aus insgesamt vier Teilen in folgender Reihenfolge: soziodemografischer Teil (5 Items), Situational Judgement Test (15 Items), 20 Items des Arbeitsmotivationsinventars von Paulsen (2010) sowie 33 Items aus der Kurzform des Inventars sozialer Kompetenzen von Kanning (2009).

In die Untersuchung flossen $N = 118$ vollständige Datensätze ein. Die Stichprobe setzt sich aus $n = 74$ Frauen und $n = 44$ Männern im Alter von 18 bis 63 Jahren ($M = 32.00$; $SD = 8.23$) zusammen. Der Bildungsstand der Probanden ist überdurchschnittlich hoch (8.5% mittlere Reife, 91.5% höherer Bildungsabschluss). Es nahmen überwiegend Angestellte (56.8%) und Studenten (29.7%) an der Studie teil. Auch der Anteil der Probanden mit Führungserfahrung war verhältnismäßig hoch: etwas weniger als die Hälfte der Probanden (43.2%) gab an, in ihrer bisherigen Berufslaufbahn bereits als Führungskraft tätig gewesen zu sein.

Die Konstruktion des hier dargestellten SJT wich aufgrund der speziellen Thematik teilweise von der prototypischen Vorgehensweise nach Lievens, Peeters und Schollaert (2008) ab. Mit Hilfe von Experteneinschätzungen (Berater des Kölner Instituts für Managementberatung) wurden zunächst die Situationen des Tests entwickelt. Hierbei wurde darauf geachtet, dass diese klassische Führungssituationen widerspiegeln und potentielle Verhaltensreaktionen in Richtung beider relevanter Kompetenzen ermöglichen. In einem nächsten Schritt wurden für jede Situation genau zwei Antwortalternativen entwickelt, jeweils eine pro Dimension. Inhaltlich wurde sich dabei sowohl an die Kompetenzdefinitionen und Beschreibungen von Bartram (2005) als auch an den Items aus dem Arbeitsmotivationsinventar von Paulsen (2010) orientiert. Hierbei wurde verstärkt darauf geachtet, dass keine Antwortalternative augenscheinlich attraktiver formuliert wurde, um ein Antwortverhalten im Sinne einer sozialen Erwünschtheit zu vermeiden. Nach einer ersten Revision beinhaltete der Fragebogen insgesamt 15 Items mit je zwei Antwortalternativen. Diese Antwortalternativen konnten mit Hilfe einer sechsstufigen Likertskala (von „sehr untypisch für mich“ bis „sehr typisch für mich“) bewertet werden. Für den Fall, dass Probanden beide Handlungsalternativen als untypisch einstufen, wurde zudem für jedes Item die Möglichkeit einer offenen Alternativantwort gegeben („In dieser Situation würden Sie sich typischerweise anders verhalten und zwar: ...“). Da der SJT nicht mit dem Ziel entwickelt wurde, bestmögliches Verhalten zu testen sondern Ausprägungen in Richtung der genannten Verhaltensdimensionen, wurden keine Antwortscores entwickelt.

Um Personen ohne bisherige Führungserfahrung nicht als Probanden ausschließen zu müssen, wurden zwei unterschiedliche Versionen des Einführungstextes für Probanden mit und ohne Führungserfahrung entwickelt.

Zur Validierung des SJT wurden Auszüge aus zwei weiteren Instrumenten in der Studie abgefragt. Zum einen handelte es sich hierbei um das Arbeitsmotivationsinventar (ARMIN) von Paulsen (2010). Für die vorliegende Arbeit wurden je zehn Items der Dimensionen „Führen und Fördern“ und „Koopereieren und Unterstützen“ des ARMIN verwendet.

Weiterhin wurde die Kurzform des Inventars sozialer Kompetenzen (ISK-K) von Kanning (2009) zur Validierung eingesetzt. Hierbei waren insbesondere die Skalen „Offensivität“ und „Soziale Orientierung“ von Bedeutung.

2.2.3 Ergebnisse

Die Mittelwerte der Items der Skala „Leading and Deciding“ liegen insgesamt im mittleren Bereich zwischen $M = 2.42$ und $M = 4.70$ mit einer akzeptablen Streuung zwischen $SD = .61$ und $SD = 1.55$. Keines der Items liegt mit seinem Mittelwert in einem extrem unteren Bereich, wurde also insgesamt stark abgelehnt; ein Item liegt im Mittel in einem relativ hohen Bereich. Die Schwierigkeitsindices der meisten Items der Skala „Leading and Deciding“ liegen in einem mittleren Bereich zwischen $p = .40$ und $p = .60$. Was die Trennschärfekoeffizienten der Skala angeht, weisen sechs der 15 Items eine Trennschärfe von $r_{it} \geq .30$ auf, die verbleibenden Items liegen unter diesem Wert.

Auch die Mittelwerte der Skala „Supporting and Cooperating“ liegen insgesamt in einem mittleren Bereich, drei der Items erreichen einem Wert über $M = 4.50$. Auch hier weisen die Ergebnisse der Berechnung der Schwierigkeitsindices in eine ähnliche Richtung: nur vier der 15 Items weichen deutlich von einem mittleren Wert ab. Wiederum weisen sechs der 15 Items eine Trennschärfe von $r_{it} \geq .30$ auf.

Was den Vergleich der Gesamtmittel beider Skalen angeht, zeigt sich keine große Abweichung. Tendenziell wurden die Antwortalternativen der Skala „Supporting and Cooperating“ ($M = 4.05$; $SD = .55$) scheinbar etwas attraktiver als die Antwortalternativen der Skala „Leading and Deciding“ ($M = 3.69$; $SD = .61$) eingeschätzt, dieser Unterschied ist signifikant ($t(117) = -4.46, p < .01$).

Die internen Konsistenzen der Skalen des SJT wurde in Form des Cronbachs α – Koeffizienten errechnet. Die Skala „Leading and Deciding“ des Situatio-

nal Judgement Tests zeigt einen Cronbachs α -Wert von $\alpha = .67$ an. Die Skala „Supporting and Cooperating“ des SJT weist einen Wert von Cronbachs $\alpha = .61$ auf.

Um die Konstruktvalidität des entwickelten Testverfahrens zu überprüfen, wurden Produkt-Moment-Korrelationen über die beiden Skalen des SJT und den entsprechen Skalen der beiden anderen Messinstrumente (ARMIN und ISK-K) berechnet. Die Ergebnisse sind in Tabelle 1 aufgeführt.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. „Leading and Deciding“ (SJT)	1.00					
2. „Supporting and Cooperating“ (SJT)	-.12	1.00				
3. „Führen und Fördern“ (ARMIN)	.38*	-.15	1.00			
4. „Kooperieren und Unterstützen“ (ARMIN)	-.01	.28*	.02	1.00		
5. „Offensivität (ISK-K)	.26*	-.002	.66*	.12	1.00	.14
6. „Soziale Orientierung“ (ISK-K)	-.15	.28*	-.15	.37*	.14	1.00

Anmerkung: * Die Korrelation ist auf dem Niveau von $p = .01$ zweiseitig signifikant.

Tabelle 1: Korrelationsmatrix der Gesamtmittel ausgewählter Skalen des SJT, ARMIN und ISK-K

Im Sinne der diskriminanten Validität wurde zunächst der Zusammenhang zwischen den beiden Skalen „Leading and Deciding“ und „Supporting and Cooperating“ des SJT überprüft. Wie Tabelle 1 zu entnehmen ist, liegt zwar eine geringe Korrelation zwischen den beiden Skalen vor, diese ist jedoch zum einen negativ und zum anderen nicht signifikant, weshalb eine statistische Unabhängigkeit der Skalen anzunehmen ist.

In einem weiteren Schritt wurde die konvergente Validität des Tests anhand der Zusammenhänge zwischen den entsprechenden Skalen des SJT und den Skalen der beiden anderen Testverfahren überprüft. Die Skala „Leading and Deciding“ des SJT korreliert signifikant ($r = .38, p < .01$) mit der Skala „Führen und Fördern“ des Arbeitsmotivationsinventars. Ebenso lässt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Skala „Supporting and Cooperating“ des SJT und der Skala „Kooperieren und Unterstützen“ des Motivationsfragebogens berichten ($r = .28, p < .01$). Gegengesetzte signifikante Zusammenhänge („Leading and Deciding“ und „Kooperieren und Unterstützen“ oder „Supporting and Cooperating“ und „Führen und Fördern“) ließen sich hingegen nicht nachweisen.

Ein ähnliches Bild zeigt sich hinsichtlich der Zusammenhänge mit den Skalen des ISK-K (Kanning, 2009): Die Skala „Leading and Deciding“ des SJT

korreliert signifikant ($r = .26, p < .01$) mit der Skala „Offensivität“ des ISK-K. Weiterhin korreliert die Skala „Supporting and Cooperating“ des SJT signifikant ($r = .28, p < .01$) mit der Skala „Soziale Orientierung“ des ISK-K. Auch hier konnten keine entgegengesetzten signifikanten Zusammenhänge der Skalen festgestellt werden.

Die Ergebnisse des Gruppenvergleichs zeigen, dass sich die Probanden nicht signifikant in ihrem Antwortverhalten voneinander unterscheiden, weder bezüglich des Geschlechts, des Bildungsstatus, des beruflichen Status oder der Führungserfahrung. Die Korrelation des Alters mit den beiden Skalen des SJT ergab ebenfalls keinen signifikanten Zusammenhang.

2.2.4 Interpretation der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Studie sind zusammenfassend als viel versprechend zu bezeichnen. Die Analyse der Items des entwickelten SJT zeigte, dass die Mittelwerte und Schwierigkeitsindices insgesamt in einem mittleren Bereich lagen. Was die Gesamtskalen betrifft, ist zwar eine etwas stärkere Ausprägung in Richtung „Supporting and Cooperating“ zu berichten, dieser Unterschied ist aber nur marginal. Die Trennschärfekoeffizienten der Items, als weiteres Analyse Kriterium, waren zwar durchgängig nicht in einem hohen Bereich, dennoch lagen zumindest zwölf der 30 Items hier in einem moderaten Bereich von $r_{ii} \geq .30$. Betrachtet man weiterhin, auch insbesondere unter Berücksichtigung der Art des Testverfahrens und der geringen Anzahl der Items, die Ergebnisse zur internen Konsistenz der Skalen (beide Nahe an dem moderaten Richtwert von Cronbachs $\alpha = .70$), sind diese als positiv zu bewerten. In dem Zusammenhang ist des Weiteren zu beachten, dass eine Revision einzelner Items durchaus zu einer Erhöhung dieses Kennwertes führen könnte.

Auch die Ergebnisse zur Überprüfung der Konstruktvalidität des Testverfahrens sind positiv zu bewerten. Es fand sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen den Skalen „Leading and Deciding“ und „Supporting and Cooperating“ des SJT (diskriminante Validität). Im Sinne der konvergenten Validität korrelierten die Skalen signifikant in moderatem Maße sowohl mit den entsprechenden Skalen des ARNIM von Paulsen (2010) als auch mit den entsprechenden Skalen des ISK-K von Kanning (2009). Des Weiteren wurde berichtet, dass die berechneten Gruppenvergleiche hinsichtlich der soziodemografischen Variablen keine signifikanten Unterschiede aufwiesen. Hervorzuheben ist an dieser Stelle der Vergleich der Probanden mit und ohne Führungserfahrung. Da das entwickelte Messinstrument beispielsweise als unterstützendes Verfahren zur Einstufung potenzieller Führungskräfte denkbar wäre, ist die Tatsache, dass der Test offensichtlich auch für Personen ohne Führungserfahrung anwendbar ist, von besonderem Interesse.

3 Praxisempfehlungen und Ausblick

Die Eignungsdiagnostik befindet sich im Spannungsfeld zwischen der Herausforderung, die richtigen Bewerber für die entsprechende Tätigkeit zu identifizieren und dem gleichzeitigen Anspruch, auch ökonomischen Gesichtspunkten gerecht zu werden. Gleichzeitig ist es notwendig, auch im Bereich der Personalauswahl, Diskriminierungen entgegenzuwirken, wie es in der Einführung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes oder der DIN 33430 zum Ausdruck kommt. Testverfahren sind – sofern sie den wissenschaftlichen Gütekriterien entsprechen – valide Verfahren, kostengünstig in der Durchführung und Auswertung und gleichzeitig objektiv. Für SJTs im Besonderen zeigte sich beispielsweise, dass die Unterschiede der Testergebnisse zwischen unterschiedlichen Rassen geringer sind als bei Intelligenztests (Jensen, 1998), was als Indiz für die Fairness des Verfahrens gedeutet werden kann.

SJTs als besondere Form von Testverfahren zeigen großes Potential, als Instrumente der Eignungsdiagnostik an Stellenwert zu gewinnen, da sie über die allgemeinen Vorteile von Testverfahren hinaus, zusätzlich den eingangs erwähnten Vorbehalten von Tests entgegenwirken. Im folgenden Abschnitt wird erläutert, welche Implikationen sich für Forschung und Praxis ergeben.

Implikationen für die Forschung

Eine der Fragen, die im Rahmen der wissenschaftlichen Betrachtung gestellt werden kann, bezieht sich auf die Einordnung von SJTs innerhalb des trimodalen Ansatzes nach Schuler (2000) und genauer, ob SJTs Tests oder Simulationen zuzuordnen sind. Studien lassen vermuten, dass die Beantwortung dieser Frage abhängig von der Aufgabenformulierung im SJT ist. Diese kann hinsichtlich zweier Formate unterschieden werden: Einem Wissensformat, das maximale Leistung erfasst („Was wäre die effektivste Reaktion?“) und einem Verhaltenstendenzformat, das typische Leistung erfasst („Wie würden Sie reagieren?“). In Untersuchungen konnte gezeigt werden, dass SJTs im Wissensformat höher mit kognitiven Fähigkeiten korrelieren als im Verhaltenstendenzformat ($r = .34$ im Vergleich zu $r = .19$; Lievens & Sackett, 2006). Ob man SJTs also eher zu Tests oder Simulationen zuordnet, wird vom Aufgabenformat mit bestimmt. Darüber hinaus spielt für die Einordnung scheinbar auch das Format des SJTs eine Rolle. Je nachdem, ob SJTs als Paper-Pencil-Version oder videobasiert präsentiert werden, unterscheiden sich ebenfalls die Zusammenhänge zu kognitiven Fähigkeiten. So waren die Korrelationen zur Intelligenz höher, wenn der SJT im schriftlichen Format vorgelegt wurde ($r = .50$ im Vergleich zu $r = .38$ bei videobasierten SJTs; Weekley & Jones, 1999). Zudem zeigte sich, dass videobasierte SJTs höhere

kriteriumsbezogene Validität in Bezug auf Leistung im Beruf zeigen als Paper-Pencil-SJTs (Lievens & Sackett, 2006).

Die bisherige Forschung weist demnach darauf hin, dass im trimodalen Ansatz ein SJT in schriftlicher Form und im Wissensformat der eigenschaftsorientierten Eignungsdiagnostik zuzuordnen ist. Videobasierte SJTs und solche im Verhaltenstendenzformat könnten eher simulationsorientierten Verfahren zugeordnet werden. Diese Annahmen zur Einordnung von SJTs sollten im Rahmen weiterer Forschung vertieft werden.

Implikationen für die Praxis

Die anfangs erwähnten Vorurteile gegenüber Testverfahren ziehen Konsequenzen für die Praxis nach sich. Es hat sich gezeigt, dass der Einsatz von Testverfahren in der Eignungsdiagnostik wertbringend ist. Gleichzeitig werden Tests von Personalverantwortlichen jedoch häufig abgelehnt. Ein Ziel für die Eignungsdiagnostik kann darin gesehen werden, Personalverantwortliche für den Einsatz von Tests zu gewinnen. Dafür sollten die Vorbehalte gegenüber Tests ausgeräumt werden. SJTs wirken auf Grund ihres situativen Charakters einem der Vorurteile entgegen, dass Tests in keinem Bezug zur Praxis stehen. Aufgrund der Augenscheinvalidität von SJTs ergibt sich weiterhin eine größere Transparenz und Fairness für die Testperson. Dies wiederum sollte der Problematik Testangst entgegenwirken.

Ein Verfahren dient nur dann als sinnvolle Ergänzung zu anderen Verfahren, wenn es über diese Verfahren hinaus Berufserfolg vorhersagen kann. Für den Einsatz von SJTs zusammen mit anderen eignungsdiagnostischen Verfahren sprechen die Befunde zur inkrementellen Validität. SJTs können zusätzlich zu kognitiven Fähigkeiten, Persönlichkeit, berufsbezogenem Wissen und Erfahrung einen Teil der Leistung in Aufgaben vorhersagen (Chan & Schmitt, 2002; Clevenger et al., 2001; Weekley & Jones, 1997, 1999).

Der Einsatz von SJTs, wie der des näher erläuterten Testverfahrens, wäre in verschiedenen Bereichen des Personalmanagements denkbar: Als (Vor-) Selektionsinstrument, als Bestandteil einer Verfahrensbatterie sowie als Verfahren zu Selbstselektion.

1. (Vor-)Selektionsinstrument: Eine Möglichkeit besteht darin, den entwickelten SJT (onlinebasiert) zur Vorauswahl einzusetzen. Das Verfahren stellt eine ökonomische Methode dar, diejenigen Bewerber zu selektieren, die sich in einem weiteren Auswahlverfahren bewähren können.

2. Als Bestandteil einer Verfahrensbatterie: Im Sinne des Multi-Trait-Multi-Method Ansatzes von Campell und Fiske (1959) ist es sinnvoll, mehrere

unterschiedliche Verfahren miteinander zu kombinieren (beispielsweise AC und SJT), um die Aussagekraft des Ergebnisses zu verbessern.

3. *Als Verfahren zur Selbstselektion:* Des Weiteren kann der SJT zur Selbstbeurteilung im Rahmen der Personalentwicklung eingesetzt werden, um Mitarbeitern eines Unternehmens die Möglichkeit zu bieten, die eigenen Fähigkeiten einzuschätzen. Diese Maßnahme könnte sinnvoll sein, um möglichen Frustrationserlebnissen im Rahmen von Assessment Centern bzw. Potenzialanalysen im Vorfeld entgegenzuwirken und vorab Entwicklungsmaßnahmen anzustoßen.

Literaturverzeichnis

Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1185-1203.

Behrmann, M. (2007). Situational Judgement Tests. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.). *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 483-489). Göttingen: Hogrefe.

Campell, D. T. & Fiske, D. W. (1959): Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, Vol. 56, pp. 81-105.

Chan, D. & Schmitt, N. (2002). Situational judgement and job performance. *Human Performance*, 15(3), 233-254.

Clevenger, J., Pereira, G.M., Wiechmann, D., Schmitt, N. & Schmidt-Harvey, V.S. (2001). Incremental validity of situational judgement tests. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 410-417.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.

Jensen, A.R. (1998). *The G Factor: The Science of Mental Ability*, Praeger, Westport, CT.

Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Ilies, R. (2007). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36-51.

Kanning, U. P. (2009). ISK. Inventar sozialer Kompetenzen. Manual. Göttingen: Hogrefe.

Kim, C. (2010). *Entwicklung eines Situational Judgement Tests zu Führung und Kooperation*. Unveröffentlichte Bachelor-Arbeit. Köln: Hochschule Fresenius.

Lievens, F., Peeters, H. & Schollaert, E. (2008). Situational Judgement tests: a review of recent research. *Personnel Review*, 37, 426-441.

Lievens, F. & Sackett, P.R. (2006). Situational judgement tests in high stakes settings: issues and strategies with generating alternate forms. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1181-1188.

McDaniel, M. A. & Whetzel, D. L. (2007). Situational Judgement Tests. In D. L. Whetzel, & G. R. Wheaton (Eds.) *Applied Measurement. Industrial Psychology in Human Resources* (pp. 235-257). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Moser, C. (2011). Was taugen Tests? *ManagerSeminare*, 154, 68-73.

Nachtwei, J. & Schermuly, C. C. (2009). Acht Mythen über Eignungstests. *Harvard Business Manager*, 4/09, 6-10.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.

Schuler, H. (2000). Das Rätsel der Merkmals-Methoden-Effekte: Was ist „Potenzial“ und wie lässt es sich messen? In L. Rosenstiel & Th. Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Personalbeurteilung* (S. 53-71). Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H. & Boramir, I. (2007). Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen - ein Vergleich über 20 Jahre. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2, 60-70.

Paulsen, H. (2010). *Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung der berufsbezogenen Leistungsmotivation*. Unveröffentlichte Rohdaten. Köln: Universität zu Köln.

Ployhart, R. E., Schneider, B. & Schmitt, N. (2006). *Staffing Organizations. Contemporary Practice and Theory*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H. & Page, R. (1999). An International look at selection practices: nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 52(2), 359-391.

von Rosenstiel, L. (2003). Grundlagen der Führung. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (5., überarb. Aufl., S. 3-25). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Weekley, J.A. & Jones, C. (1997). Video-based situational testing. *Personell Psychology*, 50(1), 25-49.

Weekley, J.A. & Jones, C. (1999). Further studies of situational testing. *Personell Psychology*, 52(3), 679-700.

Berücksichtigung überfachlicher Qualifikationen bei der Auswahl von ProfessorInnen an der Medizinischen Universität Wien

Katharina Mallich & Karin Gutiérrez-Lobos

Abstract: Ein wesentliches Tätigkeitsfeld von WirtschaftspsychologInnen ist das Personalmanagement, und hier im Speziellen die Personalauswahl und Personalentwicklung. Unter besonderer Berücksichtigung überfachlicher Qualifikationen liefert der folgende Beitrag Informationen zur Auswahl von ProfessorInnen im Rahmen von Berufungsverfahren an Universitäten.

Keywords: Berufungsverfahren, Universität, Personalauswahl, überfachliche Qualifikationen

1 Personalauswahl an Hochschulen

Hochschulen unterscheiden sich bei der Personalauswahl vielfach von Wirtschaftsunternehmen, Produktionsbetrieben oder dem Dienstleistungssektor. Unabhängig davon, um welche Art von Organisation es sich handelt, die Personalauswahl ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines Unternehmens, einer Universität, einer Forschungseinrichtung und übt einen Einfluss auf die Zufriedenheit und damit oftmals verbunden auf das Engagement und die Kreativität der MitarbeiterInnen aus. Es ist daher notwendig, bei der Personalauswahl Instrumentarien zu entwickeln bzw. zu nutzen, die sich an organisationspezifische Gegebenheiten und Bedürfnisse anpassen.

An Universitäten ist die Auswahl von ProfessorInnen im Universitätsgesetz 2002, Novelle 2009 (Karl & Standecker, 2009) in den §§ 98 und 99 geregelt. Darin ist festgehalten, dass zunächst die fachliche Widmung einer Professur im Entwicklungsplan einer Universität zu verankern ist. Weiters hat der Senat der Universität die Aufgabe, eine Berufungskommission einzusetzen, welche sich aus ProfessorInnen, wissenschaftlichen MitarbeiterInnen und Studierenden zusammensetzt. Darüber hinaus ist der Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen ebenfalls – allerdings nicht stimmberechtigtes – Mitglied der Kommission. Nach der Konstituierung der Berufungskommission entscheiden die Kommissionsmitglieder auf Basis der eingelangten Bewerbungsunterlagen der KandidatInnen, ob diese den Anforderungskriterien entsprechen. In einem weiteren Schritt werden die Bewerbungsunterlagen an GutachterInnen weitergeleitet, welche ein A-B-C-Ranking der KandidatInnen

vornehmen. Daran anschließend werden geeignete KandidatInnen eingeladen, sich dem Fachbereich und dem fachlich nahe stehenden Bereich zu präsentieren (vgl. § 98, Absatz 6) und werden im Rahmen eines nicht öffentlichen Hearings von den Kommissionsmitgliedern zu verschiedenen Aspekten befragt. Danach wird ein Berufungsvorschlag seitens der Berufungskommission an den Rektor bzw. die Rektorin übermittelt, welche/r in weiterer Folge die Auswahlentscheidung trifft und Berufungsverhandlungen führt. Die nachfolgende Abbildung 1 verdeutlicht den Ablauf von Berufungsverfahren an österreichischen Universitäten und stellt des weiteren Maßnahmen vor, die an der Medizinischen Universität Wien zur Erhöhung der Standardisierung, Transparenz und Professionalität von Berufungsverfahren beitragen sollen und weiter unten beschrieben werden.

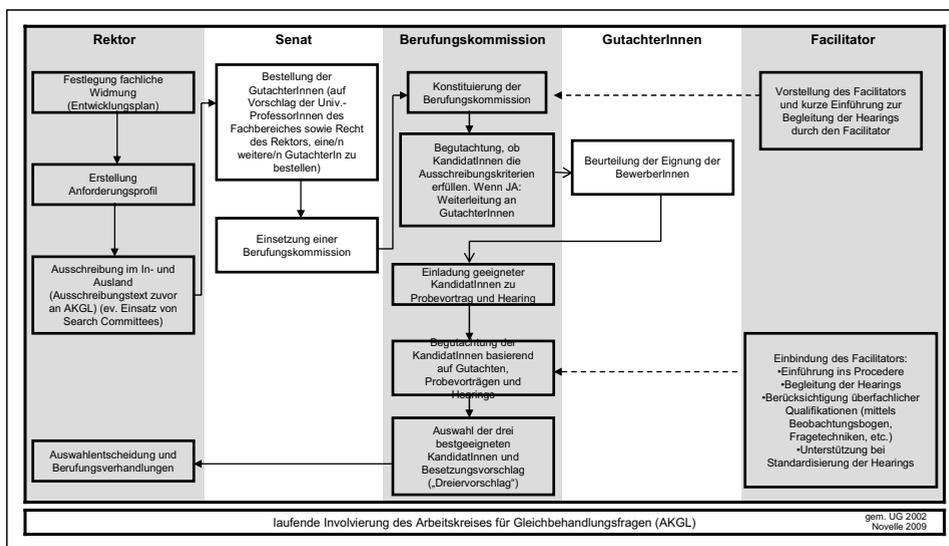


Abbildung 1: Berufungsverfahren gem. UG 2002, Novelle 2009, unter Einbeziehung von Methoden zur Erhöhung der Professionalität der Verfahren an der MedUni Wien.

Die Auswahl von ProfessorInnen im Rahmen von Berufungsverfahren spielt eine entscheidende Rolle, da ProfessorInnen das Bild einer Universität entscheidend prägen, die Universität fachlich mitgestalten und damit stark zum Renommee und zur Reputation des Fachbereiches, der Organisationseinheit und der Universität beitragen. Bei der Personalauswahl ist es daher wesentlich mitzudenken, welche Kompetenzen in fachlicher wie überfachlicher Hinsicht für eine Professur von Relevanz sind, wie die Bewerbungssituation standardisiert und formalisiert gestaltet wird, um größtmögliche Chancengleichheit und Objektivität zu gewährleisten und Beurteilungsfehler im Laufe der Bewerbungssituation auszuschließen.

1.1 Beurteilungsfehler bei der Personalauswahl

Irrtümer oder Fehlentscheidungen bei der Personalauswahl können auf eine Reihe von – in der Psychologie gut bekannten und vielfach untersuchten – Beurteilungsfehlern zurückgeführt werden. So können jene, die für die Personalauswahl verantwortlich sind, beispielsweise dem Effekt des ersten Eindrucks unterliegen. Die Wirkung dieses so genannten „Primacy-Effekts“ ist prägend, überschattet in nicht unbeträchtlichem Maße weitere Merkmale, Objekte, Personen, KandidatInnen und beeinflusst somit weitere Bewertungen entscheidend. Weitere Wahrnehmungsfehler sind zum Beispiel Ähnlichkeitseffekte oder Sympathieeffekte, aber auch aufgrund von Vorurteilen und stereotypen Wahrnehmungen kann es zu Fehlern in der Urteilsbildung kommen.

Insbesondere Stereotype spielen in der Eindrucksbildung eine wesentliche Rolle und üben demzufolge einen entscheidenden Einfluss auf die Beurteilung von Frauen in Bewerbungssituationen aus. Denn: wenn Frauen nicht dem gängigen Stereotyp entsprechen, fallen diese aus „ihrer Rolle als Frau“ und haben in Bewerbungssituationen, aber auch in Führungspositionen vielfach mit negativen Konsequenzen zu rechnen. Geschlechtsstereotype werden als „kognitive Strukturen, die sozial geteiltes Wissen über die charakteristischen Merkmale von Frauen und Männern enthalten“ definiert (Eckes, 2008), wobei diese nicht nur deskriptive, sondern auch präskriptive Annahmen über erwünschtes Verhalten (sog. Verhaltenserwartungen) enthalten. Dadurch sind Stereotype besonders änderungsresistent. Im Kontext von „Führung“ haben Stereotype einen wesentlichen Einfluss auf die Ungleichverteilung von Frauen und Männern in Leitungspositionen bzw. auch einen Einfluss darauf, ob Frauen in Bewerbungssituationen die gleichen Chancen wie Männer erhalten und damit überhaupt in Führungspositionen gelangen. Denn das vorherrschende „think manager – think male“ Phänomen wirkt sich auf ein stereotyp männlich geprägtes Bild von Führung aus (vgl. Steffens & Mehl, 2003). „Eine geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führung kann als mitverantwortlich für die Ungleichverteilung von Frauen und Männern in Führungspositionen angesehen werden“ (Sczerny & Stahlberg, 2002, S. 36). Auch Gmür (2004) konstatiert, dass sich geschlechtsspezifische Stereotype in Bewerbungssituationen zuungunsten von Frauen auswirken, da zwischen der weiblichen Geschlechtsrolle und der Rolle als Führungskraft eine Inkongruenz zwischen diesen beiden Rollen von Personalverantwortlichen wahrgenommen wird.

Als ein Beispiel für die Ungleichverteilung von Frauen und Männern in Führungspositionen sei der Anteil weiblicher ProfessorInnen an Universitäten angeführt. Während 2004 nur 13% der ProfessorInnen weiblich waren, stei-

gerte sich der Anteil 2008 bereits auf knapp 16% und 2010 auf fast 19% (vgl. Abbildung 2). Zwar ist in den letzten Jahren ein Anstieg zugunsten weiblicher ProfessorInnen zu verzeichnen, allerdings ist immer noch ein eklatanter Gender-Gap deutlich sichtbar.

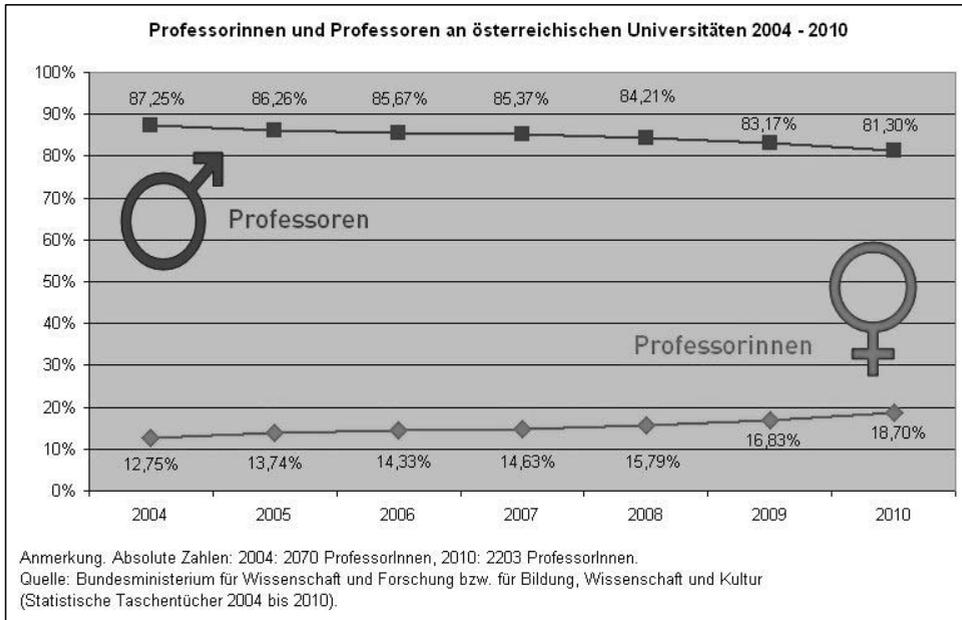


Abbildung 2: Anteil weiblicher und männlicher ProfessorInnen an österreichischen Universitäten 2004 - 2010.

1.2 Kompetenzmessung

Ein Bewusstsein für mögliche Urteilsfehler ist, wie bereits deutlich wurde, ebenso wie die bei der Personalauswahl zum Einsatz kommenden Instrumente von Bedeutung, wenn es um die „Passgenauigkeit“ zwischen künftiger/m MitarbeiterIn und der Organisation/ Universität geht. Während Eignungstests (Intelligenz- und Persönlichkeitstests) den Berufserfolg von BewerberInnen zu 36% am besten vorhersagen, haben Arbeitsproben eine „Trefferquote“ von 29% und strukturierte Interviews von 25%, so Nachtwei und Schermuly (2009). Die geringste Vorhersagekraft haben mit 4% unstrukturierte Interviews. Kleinmann und Strauß (1998) zufolge haben Arbeitsproben ($r = .54$), strukturierte Einstellungsinterviews ($r = .51$) und allgemeine kognitive Fähigkeitstests ($r = .51$) die größte Validität eignungsdiagnostischer Verfahren bezogen auf die künftige Berufsleistung. Durch Ergänzung eines zweiten Prädiktors erhöht sich die Validität um jeweils 24%. In den USA und großen Teilen Europas kommen Persönlichkeits- und Intelligenztests sehr regelmä-

big (in Großbritannien z.B. zu 74%) zur Anwendung, in Deutschland hingegen werden unstrukturierte Bewerbungsgespräche am häufigsten in Bewerbungssituationen eingesetzt (Nachtwei & Schermuly, 2009).

Bei der Einschätzung von KandidatInnen sind Kompetenzen von der Persönlichkeit der BewerberInnen klar zu trennen, denn Kompetenzen lassen sich nicht mittels Intelligenz-, Leistungs- und Persönlichkeitstests überprüfen (Erpenbeck & Rosenstiel, 2007). Kompetenzen lassen sich theoretisch nicht erlernen und sind damit nicht überprüfbar, sondern vorwiegend in konkret zu beobachtenden Situationen zu erkennen, so Steinkellner und Czerny (2009). Bei der Auswahl von BewerberInnen ist somit ein Fokus auf das Erfassen von Kompetenzen zu legen, denn diese können Aufschluss über künftiges tatsächliches und konkretes Verhalten geben. Bei der Prognose zukünftigen Verhaltens ist daher die eingesetzte Methode von entscheidender Bedeutung. Eine Empfehlung lautet, quantitative und qualitative Verfahren zu kombinieren und Kompetenzen zunächst mittels quantitativer Kompetenztests zu erfassen und hierauf in Form von qualitativen Gesprächen zu überprüfen (Steinkellner & Czerny, 2009). Bei der qualitativen Methode können beispielsweise offene und situative Fragen gestellt oder die Methode der „critical incidents“ eingesetzt werden. Methoden, wie Kompetenzen quantitativ erfasst werden können, sind bei Eilles-Matthiessen, el Hage, Janssen und Osterholz (2002) sowie bei Heyse (2007) ausführlich beschrieben. Als wichtigsten Gütefaktor für die Messung von Kompetenzen halten Erpenbeck und Rosenstiel (2007) „die soziale Validität (Akzeptanz) des Verfahrens“ (zit. n. Steinkellner & Czerny, 2009, S. 49).

2 Erfassung überfachlicher Kompetenzen an der MedUni Wien

Um an der Medizinischen Universität Wien die am besten geeigneten Persönlichkeiten für eine Professur zu gewinnen, wurde eine Reihe von Maßnahmen entwickelt. Zum einen spielen exzellente wissenschaftliche Leistungen und die Erfassung fachlicher Kompetenzen eine Rolle. Zum anderen wurde ein Fokus auf die Überprüfung von überfachlichen Qualifikationen (wie Führungskompetenzen, Sozialkompetenzen, Managementenerfahrungen, kommunikative Kompetenzen,...) gelegt. Hierzu fand zunächst (in Anlehnung an Eilles-Matthiessen et al., 2002, sowie Heyse, 2007) eine umfangreiche Sammlung von Kompetenzen statt, welche bei der Besetzung von Leitungspositionen relevant sein könnten. Anschließend wurden die Kompetenzen operationalisiert.

Dadurch sollte es möglich werden, konkretes Verhalten zu überprüfen und in weiterer Folge zu prognostizieren. Gemeinsam mit einer Steuergruppe, der

unter anderem VertreterInnen des Betriebsrates, des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen, des Senats und der Personalentwicklung angehört, wurden die folgenden Kompetenzbereiche als relevant für ProfessorInnen an der Medizinischen Universität Wien erachtet:

- Führungskompetenz/ Leadership
- Sozialkompetenzen
- Selbstkompetenz
- Didaktische Kompetenz
- Genderkompetenz und Frauenförderung

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, offene organisationsspezifische Kompetenzen einzubringen, je nachdem, welche Professur zu besetzen ist und welche Anforderungen für diese bestehen.

Die angeführten Kompetenzen sind in einem so genannten „Kompetenzkatalog“ festgehalten und werden den BewerberInnen gemeinsam mit der Einladung zum Hearing zugesandt. Dadurch haben diese die Möglichkeit, bereits im Vorfeld zu hinterfragen, ob sie die erwünschten Qualifikationen mitbringen und sich mit diesen identifizieren können. Darüber hinaus sind die Kompetenzen in einem Beobachtungsbogen festgehalten, welcher es den Mitgliedern der Berufungskommissionen ermöglicht, während der Hearings Anmerkungen zu den KandidatInnen und deren Kompetenzen zu machen.

In einem nächsten Schritt erfolgten Schulungen der Mitglieder von Berufungskommissionen in Hinblick auf die Formulierung von offenen (situativen und zirkulären) Fragen, um die genannten Qualifikationen im Laufe der Hearings zu erfassen. Die Mitglieder von Berufungskommissionen haben die Möglichkeit, diese Fragetechniken während der Hearings einzusetzen, um so Informationen hinsichtlich des Umgangs mit MitarbeiterInnen, Lösungsversuchen bei Konflikten oder Maßnahmen der BewerberInnen zur persönlichen Weiterentwicklung zu erhalten. Die Schulungen haben aber nicht nur den Effekt, überfachliche Qualifikationen der KandidatInnen zu erfassen, vielmehr haben zum einen die KandidatInnen selbst die Möglichkeit, sich von einer anderen als der fachlichen Seite zu präsentieren. Zum anderen setzt auch bei Kommissionsmitgliedern ein Reflexionsprozess hinsichtlich der Bedeutung überfachlicher Qualifikationen für die Arbeit an der Universität und deren Wirkung auf deren MitarbeiterInnen ein.

Die Bedeutung überfachlicher Qualifikationen ist nicht zu unterschätzen. In einem Umfeld, in welchem MitarbeiterInnen gefordert, aber auch gefördert werden, kann sich die Kreativität von MitarbeiterInnen entfalten und dadurch die Möglichkeit geschaffen werden, exzellente Leistungen zu erbringen.

Darüber hinaus spielt der Fokus auf die Erhebung überfachlicher Kompetenzen eine wesentliche Rolle, wenn es um die Chancengleichheit von KandidatInnen in Berufungsverfahren geht. Die Anforderungen an eine Professur sind klarerweise sehr stark fachlich orientiert, die Betrachtung überfachlicher Aspekte vervollständigt aber das Bild einer Professorin bzw. eines Professors und ist daher jedenfalls zu berücksichtigen.

Literatur

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2004, 2005, 2006). Statistisches Taschenbuch 2004, 2005, 2006. Österreich. [<http://www.bmwf.gv.at./unidata>, verfügbar am 07.02.2011]

Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (2007, 2008, 2009, 2010). Statistisches Taschenbuch 2007, 2008, 2009, 2010. Österreich. [<http://www.bmwf.gv.at./unidata>, verfügbar am 07.02.2011]

Eckes, T. (2008). Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In R. Becker & B. Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie* (S. 165 - 176). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Eilles-Matthiessen, C., el Hage, N., Janssen, S. & Osterholz, A. (2002). *Schlüsselqualifikationen in Personalauswahl und Personalentwicklung. Ein Arbeitsbuch für die Praxis*. Bern: Hans Huber.

Erpenbeck, J. & Rosenstiel, L. (2007). *Handbuch Kompetenzmessung Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft·Steuern·Recht GmbH.

Gmür, M. (2004). Was ist ein ‚idealer Manager‘ und was ist eine ‚ideale Managerin‘? Geschlechterstereotype und ihre Bedeutung für die Eignungsbeurteilung von Männern und Frauen in Führungspositionen. *Zeitschrift für Personalforschung*, 18(4), 396 - 417.

Heyse, V. (2007). Strategien – Kompetenzanforderungen – Potenzialanalyse. In V. Heyse & J. Erpenbeck (Hrsg.), *Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest* (S. 11 – 180). Münster: Waxmann.

Karl, B. & Standecker, E. (2009). *Universitätsgesetz 2002 idF der Novelle 2009*. Wien: nwV.

Kleinmann, M. & Strauß, B. (Hrsg.) (1998). *Potentialfeststellung und Personalentwicklung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Nachtwei, J. & Schermuly, C. C. (2009). Acht Mythen über Eignungstests. *Harvard Business Manager* (4), 6 - 9.

Sczesny, S. & Stahlberg, D. (2002). Geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskräften. *Wirtschaftspsychologie* (1), 35 - 40.

Steffens, M. C. & Mehl, B. (2003). Erscheinen ‚Karrierefrauen‘ weniger sozial kompetent als ‚Karrieremänner‘? Geschlechterstereotype und Kompetenzzuschreibung. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 34(3), 173 - 185.

Steinkellner, P & Czerny, E. (2009). Messung von Kompetenzen nicht als Selbstzweck! *Training* (1), 46 – 49.

Die Bedeutung der Auswahl und das Halten von Führungskräften- unter den Herausforderungen des demografischen Wandels und der Wettbewerbsfähigkeit

Gregor Wittke & Jörg Dammeier

Abstract: Die Auswahl der „richtigen“ Führungskraft kann für eine starke Position am Markt von Bedeutung sein, wie auch das Halten von Führungskräften. Der Artikel beschreibt Soft Skills, die in Auswahlinterviews berücksichtigt werden sollten, um dem demografischen Wandel gerecht zu werden und macht Vorschläge zur Umsetzung in der Praxis.

Keywords: Führung, demografischer Wandel, Soft-Skills, Multimodales Interview

Einleitung

Bei der Eignungsprüfung von Führungskräften werden insbesondere bei der Bewertung der sozialen Kompetenz, wurden immer wieder Planlosigkeit und Unsicherheiten festgestellt.

Unternehmen werden in Zukunft nicht nur durch Folgen der zunehmenden Globalisierung und des technischen Fortschritts, sondern vor allem durch die demografische Entwicklung vor neue Herausforderungen gestellt. Um im globalisierten Wettbewerb bestehen zu können müssen sie flexibel auf diese Einflüsse reagieren können. Um qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die im internationalen Vergleich Kunden überzeugen, braucht man die richtigen Mitarbeiter.

Nachdem man inzwischen Reorganisationsmaßnahmen in den Unternehmen weitestgehend ausgereizt hat, setzt sich nach und nach die Erfahrung durch, dass die Suche und das Gewinnen, die Entwicklung und langfristige Bindung der richtigen Mitarbeiter ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen sein wird. Personalauswahl und Personalentwicklung gewinnen daher für Unternehmen und Behörden an Bedeutung und Attraktivität.

Personalauswahl geschieht in Unternehmen nach vermuteter Eignung, d.h. Mitarbeiter werden so ausgewählt, dass sie die vorgesehenen Aufgaben erfolgreich ausführen können. Für die erfolgreiche Arbeit sind jeweils spezi-

fische Kompetenzen ("skills") und persönliche motivationsbestimmende Faktoren und persönliche Eigenschaften ausschlaggebend.

Angesichts der demografischen Entwicklung bezieht sich der Erfolg einer Führungskraft immer weniger nur auf den reinen Leistungsaspekt. Heute kommen weitere Gesichtspunkte, wie Zufriedenheit, psycho-soziale Gesundheit sowie persönliche Entfaltung durch den Beruf dazu (Sarges, 2000).

Auch wenn es aus Sicht der Unternehmen in erster Linie weiter um die Leistung geht, hat man erkannt, dass Leistung vor allem dann erbracht wird, wenn die obigen Aspekte berücksichtigt werden. Es geht aber nicht mehr nur darum bei der Personalauswahl eine hohe Trefferquote hinsichtlich der Leistung zu erzielen, sondern auch hinsichtlich des Verbleibs im Unternehmen.

Personalauswahl ist i.d.R. ein mehrstufiger Prozess. Zunächst wird ein Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle geschrieben, danach werden passende Bewerber gesucht und eine Vorauswahl getroffen. Durch beispielsweise AssessmentCenter oder Interviews wird danach die Entscheidung für einen Kandidaten getroffen. (vgl. auch Schmitt & Werth, 1998).

1 Suche von Führungskräften

Personal kann innerhalb und außerhalb eines Unternehmens gesucht werden. Beide Vorgehensweisen haben ihre eigenen Vorteile. Die interne Suche eröffnet Aufstiegschancen, bringt geringe Beschaffungskosten und gute Betriebskenntnis des Kandidaten. Die Mitarbeiter sind im Unternehmen bereits bekannt, die Stellenbesetzung kann schnell erfolgen, es werden Einsteigerstellen für den Nachwuchs frei und ermöglicht, wenn gewollt, eine transparente Personalpolitik. Die externe Suche hat folgende Vorteile: Eine breite Auswahlmöglichkeit, dadurch wird eine passgenauere Beschaffung möglich und es ergeben sich neue Impulse für den Betrieb. Dabei können auch Kenntnisse aus anderen Betrieben gewonnen werden und die Führungskraft „von außen“ wird i.d.R. auf höhere Akzeptanz stoßen.

2 Auswahl von Führungskräften

Die Vorauswahl wird durch Bewerbungsunterlagen gestaltet und die Hauptauswahl durch Interviews. Vor allem die Gestaltung der Hauptauswahl bietet durch bessere Interviews oder auch andere psychologische Verfahren Chancen der Qualitätssteigerung.

Betrachtet man den Auswahlprozess in Bezug auf „Gesunde Führung“, ist es wichtig, die notwendigen Eigenschaften, Fähigkeiten und Qualifikationen des Kandidaten bereits explizit in die Stellenbeschreibung aufzunehmen und bei der Ausschreibung ggf. zu erwähnen. Besonders wichtig ist es, diese Aspekte im Fragenkatalog zu berücksichtigen. Wie das Thema „Gesunde Führung“ in den Fragenkatalog eingeht wird im Weiteren genauer untersucht und konkrete Vorschläge werden gemacht. Aufgrund des Fragenkatalogs werden die Bewerbungsunterlagen bewertet Fragen für Interviews, Beobachtungskategorien für Assessmentcenter usw. entwickelt.

2.1 Anforderungsprofil „Gesunde Führung“ erstellen

Ausgangspunkt für den Auswahlprozess ist die Stellenbeschreibung (Anforderungsprofil) und das daraus entwickelte Profil des idealen Kandidaten (Fähigkeitsprofil).

Das Fähigkeitsprofil teilt sich in Hard Skills (wie Ausbildung, Erfahrungen, Fremdsprachenkenntnisse, Gehalt und vieles mehr) und Soft Skills (wie Verantwortungsübernahme, Kritikfähigkeit, Problembewusstsein, Achtung, Respekt und andere entsprechend der Zielerreichung und der Unternehmensstruktur und Kultur).

Im Weiteren werden nur die Soft Skills behandelt. Die Anforderungen an die Hard Skills müssen an anderer Stelle diskutiert werden. Welche Anforderungen muss also eine Führungskraft erfüllen, um altersgerecht führen zu können? Welche konkreten Fähigkeiten und Eigenschaften sind hier gefragt?

3 Positive Beeinflussung von Zufriedenheit und Reduktion psychischer (Fehl-)Belastungen

Umfragen ergaben, dass unbefriedigend wahrgenommenes Führungsverhalten das Haupthindernis für die Akzeptanz einer längeren Lebensarbeitszeit ist (f-bb, 2007). Die Arbeitsplatzzufriedenheit hängt stark mit dem Führungsverhalten zusammen. Konflikte mit Vorgesetzten führen zu überdurchschnittlich hohen psychischen Belastungen (Stadler & Strobel, 2006). Der Führungsstil hat einen empirisch nachgewiesenen Einfluss auf die Gesundheit (Gregersen, 2010). Finnische Längsschnitt-Studien belegen in der Altersgruppe zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr Führungsverhalten als den einzigen Faktor, der zu einer Verbesserung der Arbeitsfähigkeit führt (Ilmarinen & Tempel, 2002).

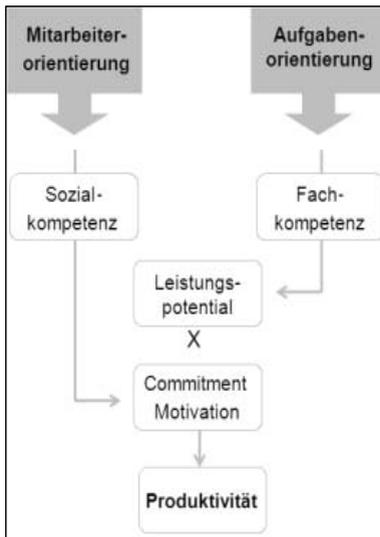


Abbildung 1: Einfluss von Führungsstilen

Gregersen (2010) identifiziert in ihrem Überblicksartikel Mitarbeiterorientierte Führung als Resilienzfaktor. Eine fast reine aufgabenorientierte Führung erhöhte die Stressbelastung und Fehlzeiten in den untersuchten Studien. Allerdings ergaben einige Studien, dass ein Führungsstil, der beide Aspekte (Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung) vereint hinsichtlich der Resilienz gegenüber Stress und psychischen Belastungen die positivsten Ergebnisse erzielte.

Zusammengefasst lässt sich sagen, eine Kultur der Wertschätzung und des Vertrauens sowie ein Kooperativer Führungsstil (siehe auch Gregersen 2010, Nieder 2000) die Gesundheit und Leistungsbereitschaft am besten schützen. Ein Aspekt, der mit Blick auf ältere Mitarbeiter, die ggf. bereits Ihre Karriere abgeschlossen und Ihren beruflichen Ziele möglicherweise bereits erreicht haben, besonders wichtig sein wird.

3.1 Potentiale Älterer erkennen

Betrachten Führungskräfte Ältere im Sinne des Defizitsmodells oder sehen Sie die besonderen Fähigkeiten und das Erfahrungswissen und sind sie bereit und in der Lage diese für die Organisation zu aktivieren? Die Jacobsuniversität (zitiert nach Esslinger et al. 2010) fand heraus, dass Führungskräfte über wenig altersspezifisches Wissen verfügen und zu Alters-Stereotypen neigen. Unterschiede in der Bewertung von Älteren und Jüngeren lassen nach, wenn mehr Informationen über die entsprechenden älteren Mitarbeiter vorliegen.

Gefragte Kompetenzen, die weitere Autoren aufzählen: authentische Persönlichkeit, vernetztes Denken. Nach Ilmarinen und Tempel (2002) sind folgende Führungsverhaltensweisen altersgerecht:

Einstellung und Haltungen

- Positive Einstellung zum eigenen Alter werden
- Wertschätzung älterer Mitarbeiter
- Positive Erwartung an ältere Mitarbeiter
- Auftreten gegenüber den Mitarbeitern (Führungsstil)
- Angemessene Leistungsansprüche gegenüber älteren Mitarbeitern

Weitere Aspekte

- Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten
- Ggf. angepasste Arbeitsabläufe
- Motivation

Ältere Belegschaften erfordern also spezielles Wissen und soziale Kompetenzen auf der Ebene der Führungskräfte, um den demografischen Wandel als Chance nutzen zu können. Börsch-Sepán et al. (2005) fanden in einer Metastudie, dass es keinen Zusammenhang zwischen Alter und Job-Performance gibt.

Eine Studie der Atoss Software AG und Dekra-Versicherung (Hug 2008) ergab, dass 89% der Personalmanager in deutschen Unternehmen ungenutzte Potenziale im Unternehmen erwarten. 81% glauben, dass diese Potentiale durch Vorbildverhalten der Vorgesetzten aktiviert werden können. Wenn man davon ausgeht, dass altersspezifisches Wissen unter den Führungskräften noch nicht sehr weit verbreitet ist, ergibt sich hier über die Optimierung eines altersgerechten Führungsstils ein Hebel über den ein Teil der noch ungenutzten Potenziale aktiviert werden kann.

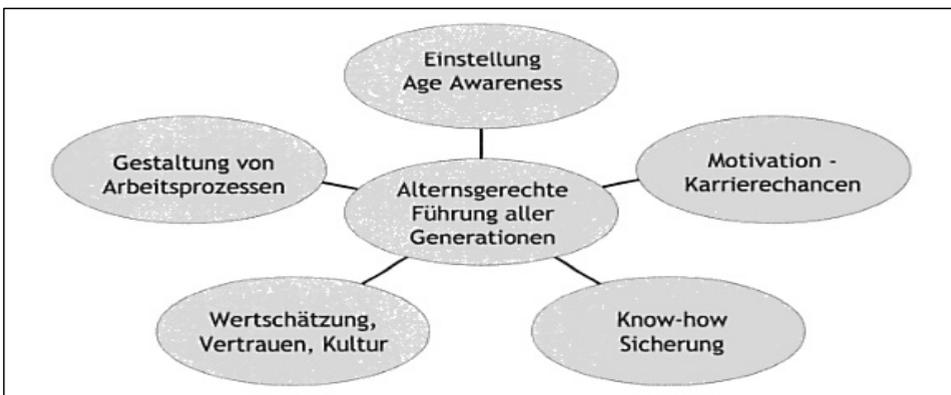


Abbildung 2: Bereiche der Altersgerechten Führung, Esslinger et al. (2010)

Integrative Altersgerechte Führung beinhaltet im Wesentlichen

- Aufklärung über die tatsächliche Entwicklung und Veränderung der Leistungs- und Lernfähigkeit über die Lebensspanne, vor allem über die Zeit der Erwerbsfähigkeit
- Aufzeigen der Möglichkeiten, die individuellen Kompetenzen und Entwicklungspotenziale in Abhängigkeit vom jeweiligen Lebensalter optimal zu fördern.
- Eine realistische und vorurteilsfreie Leistungseinschätzung des Leistungsvermögens jedes Einzelnen, d.h. die Anerkennung der erbrachten Leistung, aber auch die Thematisierung von Leistungsdefiziten, um Über- und Unterforderung zu vermeiden
- Reflexion der eigenen Einstellung zum Altern
- Erarbeitung generationsspezifischer Besonderheiten und Hinterfragen von generationsspezifischen Stereotypen und Vorurteilen
- Anpassung der Weiterbildungs- und Wissensmanagement Maßnahmen an die Lern- und Lebensgewohnheiten älterer Mitarbeiter

Aus diesen Überlegungen ergibt sich ein Soft-Skills-Profil, Mit der Auswahl anhand dieser Skills werden Kandidaten ausgewählt, die Gesunde Führung respektive Altersgerechte Führung von ihrer Persönlichkeit und Erfahrungen in der Organisation leben können.

4 Multimodales Interview zur systematischen Erfassung relevanter Soft-Skills

Um dem Entscheider für das Matching eine professionelle Unterstützung bieten zu können, wurde ein Interviewmodul nach dem Prinzip des Multimodalen Interviews entwickelt, das Personaler und Entscheider als ein Baustein in Ihre Interviews einfügen können. Sie stellen durch die vorgegeben Fragen, vergleichbar mit einem Leitfaden, eine Vergleichbarkeit der Interviewsituation durch die Standardisierung sicher und sichern sich ab, die wichtigsten Fragen zu stellen und die Antworten nach einem professionellen Maßstab zu bewerten.

Beispielfragen aus unserer Praxis

Situative Frage	Ein älterer Mitarbeiter möchte ein wichtiges, fachlich anspruchsvolles Projekt übernehmen. Er verfügt über die entsprechende Erfahrung. Sie erwarten allerdings, dass das Projekt viele Überstunden und körperliche Belastungen bedeutet. Wie gehen Sie damit um?
1	Es gibt keinen Unterschied in der Leistungsfähigkeit Älterer und Jüngerer. Ich gebe ihm das Projekt und stelle sicher, dass er das Projekt mit jemandem gemeinsam bearbeitet, der von seiner Erfahrung lernen kann.

2	Es gibt keinen Unterschied in der Leistungsfähigkeit Älterer und Jüngerer. Ich gebe ihm das Projekt. Da mache ich mir keine Gedanken.
3	Ob er das Leistungsmäßig schafft? Ich gebe ihm das Projekt, aber lasse mir von ihm ganz genau berichten, wie sein Fortschritt ist und kontrolliere ihn genau.
4	Ich habe bedenken, ob er das schafft. Ich bitte ihn einen jungen Kollegen auf das Thema einzuarbeiten und gebe dem das Projekt.
5	Das schafft er nie. Ich sage ihm das unmissverständlich, halte ihn aus dem Projekt vollständig raus und gebe es an einen jungen Kollegen, der gerade angefangen hat und noch unverbraucht ist.

Tabelle 1: Kriterium 1 Wissen über die tatsächliche Entwicklung und Veränderung der Leistungs- und Lernfähigkeit über die Lebensspanne, vor allem über die Zeit der Erwerbsfähigkeit

Situative Frage	Einer Ihrer Mitarbeiter hat in den letzten Jahren sehr gute Arbeit geleistet und viel für den guten Ruf Ihres Teams beigetragen. Beim letzten Projekt, das er bearbeitet hat, hat er seinen Zeitplan bei weitem überschritten und viel mehr Fehler gemacht als sonst. Nach Abschluss des Projekts war er längere Zeit krank. Sie vermuten ein Erschöpfungssyndrom. Wie gestalten Sie das nächste Mitarbeitergespräch mit ihm?
1	Ich lobe ihn für die gute Arbeit, die er in der Vergangenheit abgeliefert hat, spreche danach auch meine Unzufriedenheit mit dem letzten Projekt an und meine Sorge, um seine Gesundheit. Ich frage ihn nach seiner Einschätzung. Für das nächste Projekt vereinbare ich, dass er mich über die zeitlichen Belastungen auf dem Laufenden hält, um zu sehen, dass er sich nicht wieder übernimmt.
2	Ich sage ihm, dass ich mit dem letzten Projekt unzufrieden bin und weiß, dass er es eigentlich besser kann. Als nächstes Projekt gebe ich ihm eines mit geringem Druck und Belastung. Ich überwache kontrolliere während der Projektlaufzeit seinen jeweiligen Belastungs- und Leistungsstand.
3	Ich mache meine Unzufriedenheit über das letzte Projekt deutlich, erinnere ihn daran, dass ich von ihm besseres gewöhnt war und gebe ihm ein kleineres Projekt. Damit ist die Sache für mich erledigt.
4	Ich sage ihm, dass ich sehr unzufrieden bin und dass er sich überlegen soll, wie er beim nächsten Mal wieder besser ist. Schließlich bin ich auf seine Leistung angewiesen.
5	Ich stauche ihn ordentlich zusammen, dass er sich zusammenreißen soll. Mitarbeiter, die sich nicht zu 100% für ihr Projekt einsetzen brauchen wir hier nicht. Wenn das noch mal passiert drohe ich ihn zu ersetzen.

Tabelle 2: Kriterium 2 Eine realistische und vorurteilsfreie Leistungseinschätzung des Leistungsvermögens jedes Einzelnen

D.h. die Anerkennung der erbrachten Leistung, aber auch die Thematisierung von Leistungsdefiziten, um Über- und Unterforderung zu vermeiden

Situative Frage	Sie beginnen ein neues Projekt in dem Sie sich fachlich noch nicht so gut auskennen, aber Sie haben (einen älteren) Mitarbeiter, der das Thema sehr gut beherrscht. Wie binden Sie ihn ein?
1	Ich suche das Gespräch und gewinne ihn als Partner. Ich bleibe der Chef, aber fachlich gibt er die Richtung vor. Ich delegiere die Verantwortung für wichtige Projektentscheidungen an ihn. Ich vertraue auf seine Kompetenz und kontrolliere ihn nicht.
2	Ich suche das Gespräch und gewinne ihn als Partner. Ich lasse mich von ihm beraten und beteilige ihn in der Entscheidungsfindung. Ich treffe die Entscheidungen selbst aufgrund der Zuarbeiten des Mitarbeiters, denen ich vertraue.
3	Ich suche das Gespräch und gewinne ihn als Partner. Ich lasse ihn die Details ausarbeiten und Entscheidungsvorlagen schreiben. Dann entscheide ich nach dem ich zuvor noch eine zweite Meinung eingeholt habe.
4	Ich delegiere die Ausarbeitung von Informationen und Entscheidungsvorlagen an den Mitarbeiter. Und nutze diese, um mir ein Bild zu machen, halte den Mitarbeiter ansonsten aus dem Projekt raus.
5	Ich mache das Projekt ohne diesen Mitarbeiter, sonst könnte noch jemand bemerken, dass ich als Chef nicht am besten informiert bin.

Tabelle 3: Kriterium 3 Kooperativer Führungsstil

Die Fragen des hier vorgestellten Moduls mit der fünfstufigen verhaltensverankerten Skala sind für Punkt 6 „situative Fragen“ vorgesehen. Der typische Ablauf eines solchen Interviews ist hier kurz skizziert:

<ol style="list-style-type: none"> 1. Gesprächsbeginn. Kurze informelle Unterhaltung; Bemühen um angenehme und offene Atmosphäre; Vorstellung; Skizzierung des Verfahrensablaufs; keine Beurteilung. 2. Selbstvorstellung des Bewerbers. Bewerber spricht einige Minuten über seinen persönlichen und beruflichen Hintergrund. Beurteilung nach drei anforderungsbezogenen Dimensionen auf einer fünfstufigen Skala. 3. Freies Gespräch. Interviewer stellt offene Fragen in Anknüpfung an Selbstvorstellung und Bewerbungsunterlagen. Summarische Eindrucksbeurteilung. 4. Biographiebezogene Fragen. Biographische (oder "Erfahrungs-") Fragen werden aus Anforderungsanalysen abgeleitet oder anforderungsbezogen aus biographischen Fragebogen übernommen. Die Antworten werden anhand einer dreistufigen (einfache Fragen) bzw. fünfstufigen (komplexe Fragen) verhaltensverankerten Skala beurteilt. 5. Realistische Tätigkeitsinformation. Ausgewogene Information seitens des Interviewers über Arbeitsplatz und Unternehmen. Überleitung zu situativen Fragen. 6. Situative Fragen. Auf critical incident-Basis konstruierte situative Fragen werden gestellt, die Antworten werden auf fünfstufigen verhaltensverankerten Skalen beurteilt. 7. Gesprächsabschluss. Fragen des Bewerbers; Zusammenfassung; weitere Vereinbarungen.
--

Abbildung 3: Multimodales Interview nach Schuler (1996, S.90)

5 Halten von Führungskräften

Der Demografische Wandel wird voraussichtlich zu einem Fachkräftemangel führen, der mit größter Wahrscheinlichkeit auch die Führungsebene betreffen wird. Chambers et al. (1998) beschreiben im McKinsey Quarterly den „Kampf um die Talente“ („war for talents“) als „a critical business challenge and a fundamental driver for corporate performance“. Daher macht es Sinn, in Unternehmen organisationale Rahmenbedingungen zu schaffen, die es für Führungskräfte (und Fachkräfte) attraktiv macht im Unternehmen zu verbleiben.

Bei der Auswahl ging es um Merkmale der auszuwählenden Personen und ihrer Passung zur Aufgabe und zur Organisation. Beim Halten von Führungskräften liegt der Fokus nun auf den Arbeitsbedingungen, also den organisationalen Merkmalen. Die Frage, die es zu beantworten gilt ist: Welche Rahmenbedingungen führen dazu, dass Führungskräfte in einer Organisation verbleiben?

Die Aufgabe Führungskräfte zu halten beginnt nach Vertragsabschluss bzw. nach Beendigung der Probezeit, denn eine solche Stelle neu zu besetzen kostet sehr viel Geld, führt zu Reibungen im Arbeitsablauf und i.d.R. auch zu Abnahme der Leistung des betroffenen Bereichs.

Döckel (2003) fand in seinem Literaturüberblick für Fachkräfte vor allem im Hochtechnologiebereich folgende Einflussgrößen auf das Verbleiben von Führungskräften in einer Organisation, die Reihenfolge entspricht der Häufigkeit mit der diese Faktoren in Studien gefunden wurden (eigene Übersetzung):

1. Training und Weiterbildungsmöglichkeiten
2. Unterstützung und Feedback durch den Vorgesetzten
3. Karrierechancen
4. Tätigkeitsvielfalt
5. Work-Life-Balance
6. Entscheidungsfreiheit
7. Herausforderungen durch Arbeit
8. Grundgehalt

Diese Punkte decken sich auch mit dem Ergebnis einer eigenen Expertenbefragung unter Personalberatern (Headhunter), die zusätzlich betonten für Führungskräfte sei es wichtig, wahrgenommen zu werden auch wenn sie ihre Motivation aus sich selbst heraus schöpfen. Vergleicht man diese Punkte mit Kriterien, die für eine mitarbeiterorientierte – also gesunde Führung sprechen, so findet man eine große Übereinstimmung:

Kriterien für mitarbeiterorientierte Führung (Mißler, 2010), Führungskräfte sorgen für:

1. ausreichende Qualifikationen der Mitarbeiter
2. Möglichkeiten der Kommunikation und Kooperation, sozialen Unterstützung
3. berufliche Entwicklungsmöglichkeiten
4. vollständige Aufgaben
5. Vereinbarkeit zwischen Anforderungen der Arbeit und anderer Lebensbereiche
6. angemessene und ausreichende Handlungsspielräume und Verantwortungsbereiche?
7. angemessene Arbeitsanforderungen

Fazit:

Eine Schlussfolgerung sollte daher sein, dass Organisationen mit der Einstellung von Führungskräften, die mitarbeiterorientiert führen können, deren Erfahrungen und deren Persönlichkeit mit diesem Führungsstil kompatibel sind, zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen und eine Unternehmenskultur fördern in der Mitarbeiter und Führungskräfte gerne verbleiben. Für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen/Organisationen ist für die Suche von Führungskräften und deren Halten absolute Professionalität und größte Achtsamkeit gefordert.

Literaturverzeichnis

Chambers, E. et al. (1998). *The War for Talent*. In The McKinsey Quarterly, 3/1998

Börsch-Sepán, A. et al. (2005). *Altern und Produktivität. Zum Stand der Forschung*. Mannheim Research Institut for the Economics of Aging. Universität Mannheim, Mannheim.

Döckel, A. (2003). *The Effect of Retention Factors on Organisational Commitment. An Investigation of High Technology Employees*. [Online]. verfügbar unter: <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-08282003-103618/unrestricted/dissertation.pdf> [25.01.2011].

Esslinger, A., Emmert, M. und Schöffski, O. (2010). *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Mit gesunden Mitarbeitern zu unternehmerischem Erfolg*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

f-bb (2007). *Produktiv und Innovativ im Demografischen Wandel. Wege zu einer zukunftsfesten Personalpolitik – ein Leitfadens*.

Gregerson,S.,Kuhnert,S.,Zimmer,A.,Nienhaus, A. (2010). *Führungsverhalten und Gesundheit – Zum Stand der Forschung*,[On-line].DOI <http://dx.doi.org/10.1055/s-0029-1246180> Gesundheitswesen [14. 12. 2010].

Hug, M. (2008). *Fachkräftemangel im Mittelstand. Status quo, Ursachen und Strategien*. Freiburg: Rudolf Haufe Verlag.

Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002). *Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?* Hamburg: VSA-Verlag.

Mißler, M. (2010). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt fördern - Was ist gute Praxis?* Vortrag DNBGF Konferenz, WS 10, 16. Juni 2010.

Nieder, Peter (2000): Führung und Gesundheit. Die Rolle der Vorgesetzten im Gesundheitsmanagement. In: Brandenburg, U., Nieder P., Susan B., *Gesundheitsmanagement im Unternehmen*. Weinheim/München: Juventa Verlag.

Sarges, W. (2000). Personalauswahl, Beurteilung und Entwicklung. In J. Straub, J. Kochinka & H. Werbik (Hrsg.). *Psychologie in der Praxis – Anwendungs-und Berufsfelder einer modernen Wissenschaft* (S. 487-522). München: dtv

Schmitt, I. L. & Werth, K. (1998). *Personalauswahl in Unternehmen. Zu einer Theorie der Auswahlpraxis*. München: Hampp.

Schuler, H. (1996). *Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Stadler, P. & Strobel, G. (2006). *Der Einfluss von Führungsverhalten auf die psychische Belastungssituation von Mitarbeitern* [Online] verfügbar unter: <http://www.lgl.bayern.de/arbeitsschutz/arbeitspsychologie/doc/fuehrung.pdf> [25.01.2011] (ursprünglich erschienen in der Zeitschrift „Die BG“, Juli 2000).

Poster: Analyse und Entwicklung persönlicher und sozialer Kompetenzen von Führungskräften anhand projektiver bildnerischer Verfahren

Laura Lisogorko

Eine empirische explorative Studie unter der Anwendung von Symbolon Personality Profile® und des selbstentwickelten Konzeptes Skalen Symbolischer Zuordnung (SSZ™).

Abstract: Eine treffende Beurteilung sozialer und persönlicher Kompetenz der Fach- und Führungskräfte wird oft durch sozialerwünschte Antworten erschwert. Das gelernte Impressionsmanagement oder eine gezielte Täuschung sind nicht einfach von einer unbewussten Verzerrung abzugrenzen. Eine Minderung der Interpretationsfehler und Verbesserung diagnostischer Qualität der Persönlichkeitsanalyse kann eine neuartige integrative Verwendung kaum durchschaubarer projektiver Techniken mit verbalen Verfahren unterstützen, beispielsweise anhand der Skalen Symbolischer Zuordnung (SSZ™).

Keywords: soziale Kompetenz, Potenzialanalyse, Persönlichkeitsentwicklung, projektive bildnerische Verfahren

1 Fragestellung

Die explorative Arbeit beschäftigte sich mit der Frage, in wieweit man persönliche und soziale Kompetenzen anhand visueller symbolischer Projektion im Zusammenhang mit der Selbst- und Fremdeinschätzung differenziert erheben und durch die Reflexion von Assoziationen mit Bildern entwickeln kann. Darüber hinaus sollten korrelative und inhaltliche Beziehungen der Bildsymbolik zu Eigenschaften und der Beitrag visueller Projektion bei der Verwendung der *Skalen Symbolischer Zuordnung* zur Identifikation sozialer erwünschter Tendenzen untersucht werden.

In den Forschungsprozess persönlicher und sozialer Kompetenzen wurden dialektisch-psychodynamische Theorien, Kunst- und Wirtschaftspsychologie sowie unterschiedliche Aspekte der Testtheorien als theoretische Grundlagen einbezogen (Freud, 1987; Salber, 1999; Fischer, 1998, Franzen, 2004, Schuster, 2002, Simon, 2006, Grünwald, 1962; Arbeitskreis OPD, 2006)

Die Untersuchung stellte und prüfte die folgenden Hypothesen zum Vergleich der drei Persönlichkeitsebenen:

- Selbstbild vs. Fremdbild
- Selbstbild vs. unbewusster Dynamik
- Selbstbildveränderung nach der Bildreflexion

Im Rahmen der *Exploration* wurden Beziehungen zwischen den Bildvalenzen (sympathisch, neutral, unsympathisch) und den Eigenschaftsausprägungen bei der Selbst- und Fremdeinschätzung sowie Symbolischer Zuordnung untersucht.

Darüber hinaus stellte sich die Frage, ob die Verwendung mehrerer Bilder als Prädikatoren statt eines einzelnen Bildes eine bessere Vorhersage einer Eigenschaft als Kriterium erlauben könnte. Zu diesem Zweck wurden die *Skalen Symbolischer Zuordnung* konstruiert (Abb. 3), die sozialerwünschte Tendenzen identifizieren helfen sollten.

2 Untersuchungsablauf und Methoden

An der Untersuchung nahmen 48 Führungskräfte aus NRW teil. Die empirischen Daten wurden in folgenden Schritten erhoben (siehe auch Abb.1):

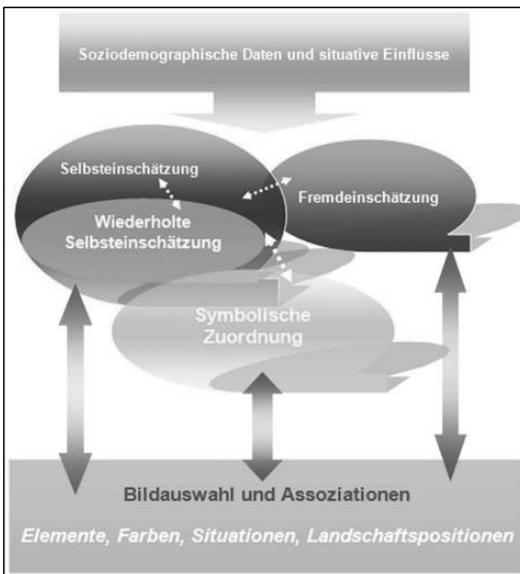


Abbildung 1. Untersuchungsdesign

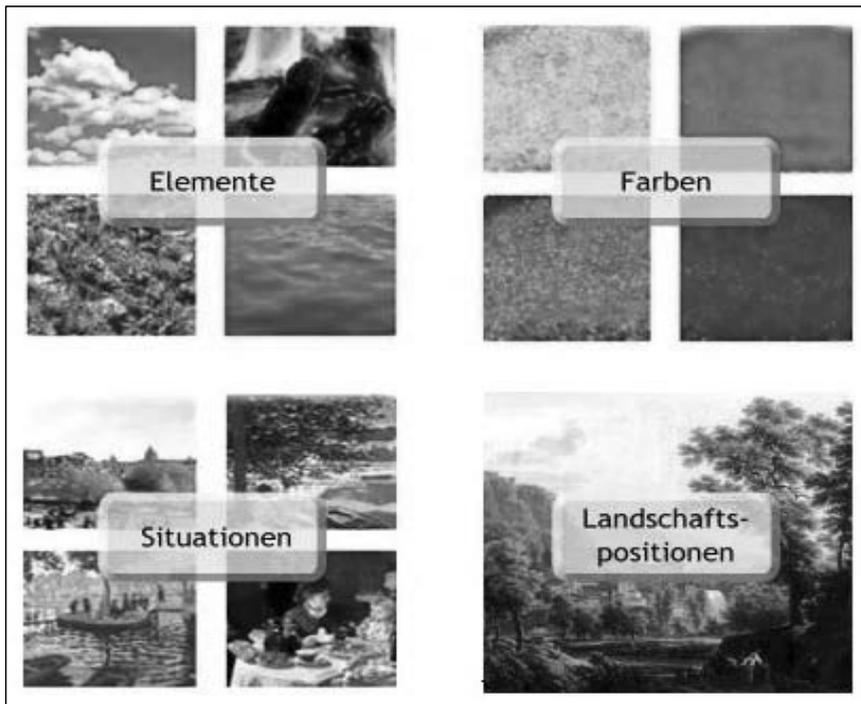


Abbildung 2: Der validierte an Psychologische Institut Innsbruck (Pilsz, 2005) Bildmaterial, der im Rahmen des Symbolon Personality Profile® (Kranz & Taylor, 1996/2006) verwendet wird

1. Fragen zu soziodemographischen Daten und aktuellen Herausforderungen der Probanden
2. Bildauswahl online: 13 Bilder (Quelle: *Symbolon Personality Profile®*, Abb. 2)
3. Selbsteinschätzung anhand von 48 Eigenschaftsskalen
4. Assoziationen mit Bildern/Exploration
5. Fremdeinschätzung anhand von 48 Eigenschaftsskalen
6. Nachbefragung-Online:
 - wiederholte Selbsteinschätzung
 - Erfahrungen mit Potenzialanalysen
 - kritische Lebensereignisse
 - Befindlichkeit vor und nach der Potenzialanalyse
 - Erfahrungen mit Kunst
7. Symbolische Zuordnung der Bilder zu der Ausprägung der 48 Eigenschaften anhand der *Skalen Symbolischer Zuordnung* mit Hilfe von SPSS-Skripten (Abb. 3)

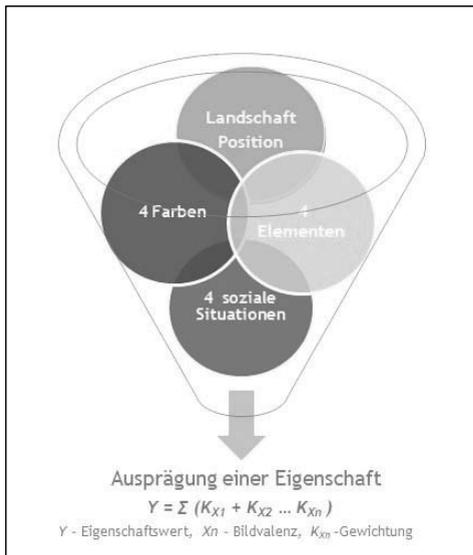


Abbildung 3: Konzept der Skalen Symbolischer Zuordnung (Lisogorko, 2008/2009)

Nach der Datenauswertung wurde eine Rückmeldung der individuellen Ergebnisse an den Probanden bzgl. der Veränderung des Selbstbildes per Email versendet.

3 Ergebnisse

Die Daten wurden anhand von non-parametrischen Signifikanztests zwecks des Vergleichs dreier Persönlichkeitsebenen und der Feststellung korrelativer Zusammenhänge statistisch ausgewertet (Abb.4). Die Itemschwierigkeit der meisten Eigenschaften streute bei allen Erhebungen im Normbereich ($.20 \leq P \leq .80$). Der *Wilcoxon-Test* zeigte, dass die Bildreflexion und der Zeitfaktor bei 98% der Eigenschaften keine signifikante Selbstbildveränderung ($p \geq .05$) in der Gesamtstichprobe verursachten. Die meisten Items (67 %) hatten eine unterschiedlich ausgeprägte Stabilität ($.50 \leq r \leq .89$). Nur individuelle Ergebnisse wiesen eine Entwicklung und Abweichung des Selbstbildes vom Fremdbild auf. Der *Mann-Whitney-Test* zeigte, dass die unbewusste Dynamik sich erwartungsgemäß bei 29 % der Eigenschaften signifikant vom Selbstbild ($p < .01$) in der Gesamtstichprobe unterscheidet. Seitens der oben genannten Einflussfaktoren (kritische Lebensereignisse, Befindlichkeit usw.) wurden keine eindeutigen Auswirkungen auf die Stichprobenergebnisse festgestellt. Emotionale Reaktionen auf die einzelnen Bilder (sympathisch, neutral, unsympathisch) wiesen signifikante positive und negative *Rangkorrelationen nach Spearman* mit den meisten Eigenschaften auf ($.30 \leq |r| \leq .50$).

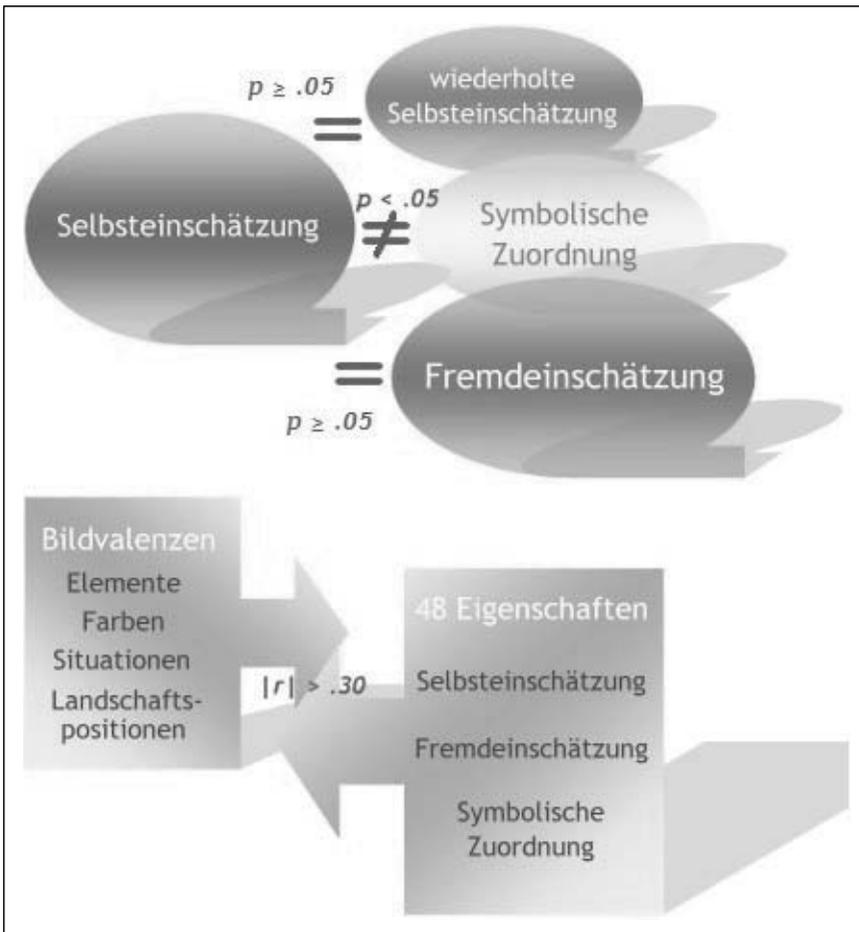


Abbildung 4: Ergebnisse

Die gleichzeitige Verwendung von 13 Bildern für die *Skalen Symbolischer Zuordnung* erhöhte die Zusammenhänge mit 48 Eigenschaften unterschiedlich stark ($.40 \leq |r| \leq .80$). Ein Beispiel für das Bild mit der Feuer-Symbolik stellt Tabelle 1 (a-d) dar.

Die exploratorische Faktorenanalyse gab Hinweise auf die Konstruktvalidität ($.32 \leq \alpha \leq .96$, $h^2 \geq .60$) und zeigte ähnliche Dimensionen bei verschiedenen Persönlichkeitsebenen.

Positive Assoziationen		%
Veränderungen		5
Gute Stimmungen/Erlebnisse/Eigenschaften		6
Aggressivität		3
Innovation / Kreativität / Begeisterung		3
Intuition		1

Positive Korrelation (r)	Se	Fe	Sym
Delegieren	-	.45	.54
Durchsetzungskraft	-	.48	.48
Konfliktfähigkeit	-	.53	.39
innovativ	-	.43	.57
Risikobereitschaft	-	.74	.69
Intuition	-	.47	.62

Negative Korrelation (r)		Se	Fe	Sym
Ausführungsfähigkeit	-.31	-.42	-	
Harmoniebereitschaft	-	-.31	-.74	
Vorsicht vor Risiko	-	-.40	-.69	
Vorsicht vor Neuem	-	-	-.68	
konservativ	-	-	-.50	
Selbstunsicherheit	-	-	-.78	

Negative Assoziationen	%
Zerstörerisch für Person/ Beziehungen / Existenz unkontrollierbar. Intrigen.	12
Lügen	12
Konflikte	12
Risiko	9
Unsicherheit / Angst	8
Misserfolg	9
Stress / Überarbeitung	9
Aggressivität	3

Tabelle 1 (a-d). Beispiel für Assoziationshäufigkeit und signifikante Korrelationen mit der Feuer-Symbolik

Anmerkung: % - relative Häufigkeit einer Assoziation in der Stichprobe (N=49), r – Rangkorrelation nach Spearman; Se -Selbsteinschätzung, Fe - Fremdeinschätzung, Sym - Symbolischer Zuordnung

Die inhaltlich nachvollziehbaren Korrelationen (Tab. 2-3) der Bildvalenzen mit den Eigenschaften sowie die Assoziationshäufigkeit zur Bildsymbolik erlaubten, weitere inhaltliche Hypothesen über Zusammenhänge des Selbst-, und Fremdbilds sowie des Unbewussten mit den emotionalen Reaktionen auf die Bilder zu explorieren und die Identifikationsmöglichkeit sozialerwünschter Antworten durch den Vergleich dreier Persönlichkeitsebenen zu diskutieren.

Bei einigen *leichten Items* konnte man sozialerwünschte Antworten bei der untersuchten Stichprobe vermuten: Verantwortungsbereitschaft, Offenheit für Neues, innovativ, Gestalten, Kontaktfähigkeit, Selbstständigkeit. Diese Eigenschaften wurden auch am häufigsten als wichtige Führungskompetenzen genannt. Zur Bestimmung der Affinität zur Führungsrolle können die 48 Eigenschaften entsprechend der Interkorrelationen in zwei große Gruppen geteilt werden: Führungs- und Mitarbeiterkompetenzen. Die Häufigkeitsanalyse der Ergebnisse auf den Ebenen der Selbst- und Fremdeinschätzung sowie symbolischer Zuordnung zeigte in Bezug auf diese zwei Faktoren ähnliche Gruppenprofile.

Tabelle 2. Beispiel - Polaritäten				
Eigenschaften	Se (r)	Fe (r)	Sym (r)	Polarisierte Eigenschaften
Harmoniebereitschaft	-.37**	-.59**	-.56**	Konfliktfähigkeit
Kontaktvermeidung	-.47**	-.58**	-.80**	Kontaktfähigkeit
Introvertierte Orientierung	-.68**	-.82**	-.91**	Extravertierte Orientierung
emotionale Härte/Robustheit	-.39**	-.69**	-.81**	Einfühlungsvermögen
Selbstunsicherheit	-.43**	-.58**	-.63**	Selbstvertrauen
Vorsicht vor Neuem	-.36*	-.38**	-.79**	Offenheit für Neues

Tabelle 3. Beispiel - Interkorrelationen				
Eigenschaft	Se (r)	Fe (r)	Sym (r)	korrespondiert mit
Harmonie- bereitschaft	.41*			Beziehungsorientierung
	.34*			Selbstunsicherheit
		.38*		Nachgiebigkeit
		.37*		Beziehungsorientierung
			.89*	Nachgiebigkeit
			.56*	Teamorientierung

Tabelle 2-3. Beispiele für Polaritäten und Interkorrelationen

Anmerkung: Se -Selbsteinschätzung, Fe - Fremdeinschätzung, Sym - Symbolischer Zuordnung, r – Rangkorrelation nach Spearman

Bei den meisten Führungseigenschaften waren *hohe* Werte am (6-9) häufigsten:

- Gestalten
- Handlungsorientierung
- Ergebnisorientierung
- Kontaktfähigkeit
- Selbstständigkeit
- Verantwortungsbereitschaft
- Einfühlungsvermögen
- Offenheit für Neues
- Innovativ
- Kooperationsbereitschaft
- Reflektieren
- Extravertierte Orientierung

Bei den folgenden Mitarbeitereigenschaften waren *niedrige* Werte (1-3) am häufigsten:

- Kontaktvermeidung

- Unverbindlichkeit
- emotionale Härte/Robustheit
- regelgeleitet handeln
- feste Denkmuster
- Vorsicht vor Neuem
- konservativ
- Selbstunsicherheit
- Oberflächlichlichkeit
- Introvertierte Orientierung

Die *Erwartungserfüllung* (Abb. 5, a-c) bzgl. der Persönlichkeitsanalyse wies auf Zufriedenheit der Probanden mit der Beratung und Akzeptanz integrativer Verwendung der Selbst- und Fremdeinschätzung mit der Reflektion der Assoziationen zu den Bildern hin. Die Führungskräfte fanden das Konzept nicht nur für die individuelle Analyse (92%), sondern auch im Rahmen der Personalauswahl- und -entwicklung (52%) gut anwendbar.

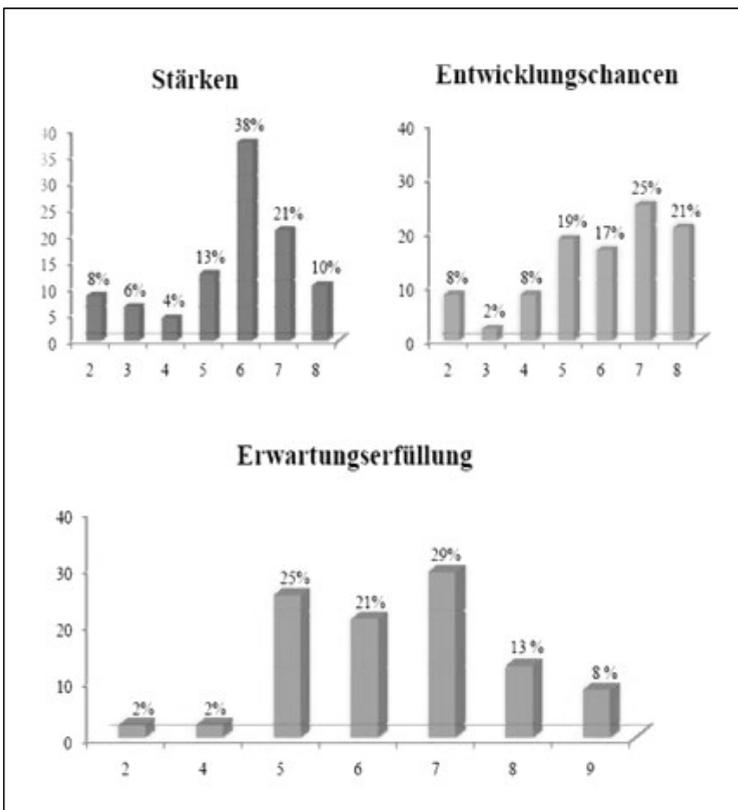


Abbildung 5(a-c): Erwartungserfüllung der Probanden bzgl. der Persönlichkeitsanalyse

4 Diskussion

Die signifikanten Beziehungen der Bildsymbolik zu den Persönlichkeitseigenschaften unterstützten die Aussage der früheren theoretischen und empirischen Studien von *Lüscher*(1971), *Heller* (2000), *Riedel* (1999), *Salber* (1999), *Schuster* (2002), *Franzen* (2004), *Pilsz und Oswald* (2005) über die diagnostische Bedeutung der Farb- und Bildsymbolik als psychodynamisches Medium.

Die Potenzialanalyse unter Verwendung der Bildsymbolik und des Konzeptes der *Skalen Symbolischer Zuordnung* erlaubt einen Vergleich der unterschiedlichen Persönlichkeitsebenen anhand von 48 Merkmalen. Somit kann man nicht nur ein *qualitatives* Gesamtbild über die Persönlichkeit schaffen, sondern auch eine differenzierte *quantitative* Aussage über bewusste Stärken und verborgene Potenziale sowie Widersprüche treffen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, psychodynamische Konflikte zu identifizieren sowie unbewusste und bewusste sozialerwünschte Tendenzen zu analysieren und beobachtbare Verhaltensweisen zu relativieren. (Abb. 6)

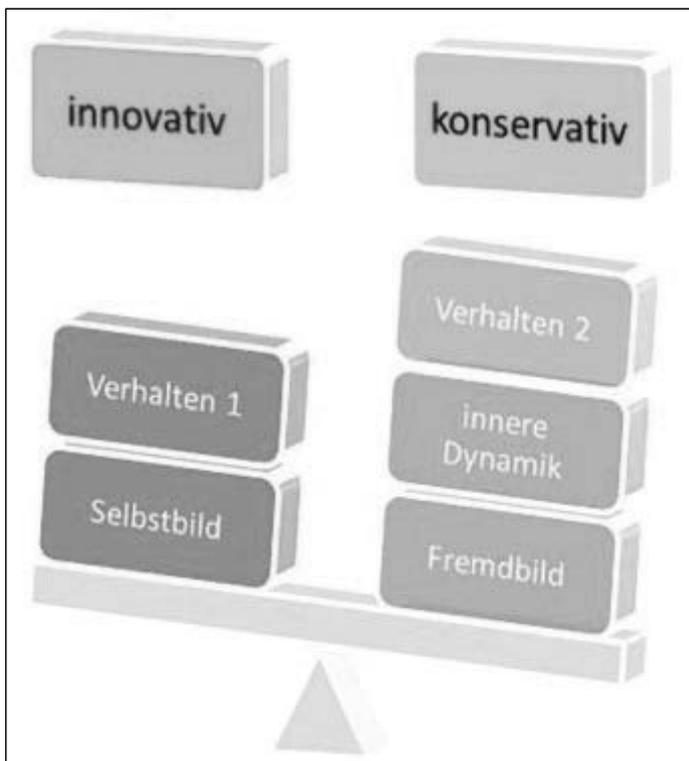


Abbildung 6. Psychodynamik der Impressionsmanagement: innovativ oder doch konservativ?

Die integrative Verwendung projektiver bildnerischer Verfahren mit der Selbst- und Fremdeinschätzung zur Erhebung persönlicher und sozialer Kompetenzen erwies sich beim Einsatz des Konzeptes als prinzipiell möglich. Die geschilderten Ergebnisse gaben Hinweise auf Entwicklungsperspektiven für die *Skalen Symbolischer Zuordnung* als eine Schnittstelle zwischen qualitativer und quantitativer Persönlichkeitsanalyse. Zwecks Reliabilitätssteigerung sollten die 48 *Skalen Symbolischer Zuordnung* im Rahmen weiterer Untersuchungen und bei unterschiedlichen Fragestellungen unter Verwendung einer größeren Anzahl wissenschaftlich validierter Bilder eine Optimierung der Operationalisierung einzelner Skalen und des mathematischen Modells erfahren. Darüber hinaus sollten die Zusammenhänge der emotionalen Reaktion auf die Bildsymbolik, Selbst- und Fremdeinschätzungen mit solchen psychophysiologischen Indikatoren wie Elektroenzephalogramm, Kardiogramm, Hautleitfähigkeit, Augenbewegungen untersucht werden.

Die ganzheitliche Persönlichkeitsbetrachtung unter Berücksichtigung unterschiedlicher Bewusstseinsstufen und Verwendung projektiver bildnerischer Verfahren kann der Persönlichkeitsdiagnostik einen Schlüssel zu neuen Erkenntnissen geben und die verborgene Dynamik des Impressionsmanagements transparent machen.

Literatur (Auszug)

Arbeitskreis OPD (Hrsg.). *Operationalisierte Psychodynamische Diagnostik OPD-2. Das Manual für Diagnostik und Therapieplanung*. Bern: Huber.

Exner, J. E. (2009). *Rorschach Arbeitsbuch für das Comprehensive System*. Dt. Bearbeitung I. Slanar. Bern: Huber.

Franzen, G. (2004). *Symbolisches Verstehen. Beiträge zur angewandten Kunstpsychologie*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.

Freud, S. (1987). *Schriften zur Kunst und Literatur*. Frankfurt/Main: Fischer.

Grünewald, E. (1962). *Die personale Projektion. Eine Einführung in die Analyse projektiver seelischer Vorgänge*. München: Ernst Reinhardt Verlag.

Heller, E. (2000). *Wie Farben auf Gefühl und Verstand wirken. Farbpsychologie. Farbsymbolik. Lieblingsfarben. Farbgestaltung*. München: Droemer Verlag.

Itten, J. (1961). *Kunst der Farbe*. Ravensburg.

- Jung, C. G. (1968). *Der Mensch und seine Symbole*. Solothurn: Walter-Verlag.
- Kranz, C. & Taylor, E. (2000). *Source Development System TM [SDS Handbuch]. Der neue Weg zum tieferen Verständnis* (1. Aufl.). Lichtenstein: Symbolon Verlag.
- Lüscher, M. (1971). *Der Lüscher-Test :Persönlichkeitsbeurteilung durch Farbwahl*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.
- Mummendey, H. D. (1995). *Psychologie der Selbstdarstellung*, (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Pilsz, L. W., Oswald, A. (2005). Empirische *Validierungsstudie des Symbolon Personality Profile®*. Innsbruck: Universität, Institut für Psychologie. Zugriff am 01.02.2009 unter <http://www.symbolon-profile.com>
- Riedel, I. (1999). *Farben in Religion, Gesellschaft, Kunst und Psychotherapie*. Stuttgart: Kreuz.
- Riegel, K. F. (1980). *Grundlagen der dialektischen Psychologie* (1. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schaipp, C. & Plaum, E. (1995). *Projektive Techniken: Unseriöse Tests oder wertvolle qualitative Methoden?* Berlin: Deutscher Psychologen Verlag.
- Salber, W. (1999). *Kunst-Psychologie-Behandlung*. Köln: Walter König.
- Sarges, W. & Wottawa, H. (2001). *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Simon, W. (Hrsg.). (2006). *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests. 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching*. Offenbach: GABAL Verlag.
- Spitznagel, A. (2000). Projektive Verfahren (S. 515-525). In: W. Sarges (Hrsg.). *Management Diagnostik*, 2. Aufl. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe-Verlag für Psychologie.
- Schuster, M. (2002). *Wodurch Bilder wirken. Psychologie der Kunst*. Köln: DuMont Literatur und Kunstverlag.

Vortrag: Integrative Verwendung von Selbst- und Fremdeinschätzung mit projektiven bildnerischen Verfahren im Rahmen der Potenzialanalyse

Laura Lisogorko

Abstract: Im Rahmen des Vortrags wird die Möglichkeit der Verwendung der Kunstsymbolik in der Personalwirtschaft anhand einer integrativen Potenzialanalyse mit Hilfe der Skalen Symbolischer Zuordnung (SSZ™) dargestellt. Anschließend werden ausgewählte praxisrelevante Forschungsergebnisse und ein Beratungsbeispiel besprochen.

Keywords: Potenzialanalyse, Kunst, projektive bildnerische Verfahren, Beratung

Auf dem ersten Blick sind Gemeinsamkeiten der Wirtschaft und Kunst nicht ersichtlich. Die Wirtschaft dient den existenziellen Bedürfnissen und dem materiellen Wohlstand. Die Kunst beschäftigt sich mit dem ästhetischen Genuss und der Gefühlswelt. Allerdings haben Wirtschaft und Kunst eine überraschend ähnliche Bedeutung – *können und schaffen*. Leider werden die Wirkung und der Nutzen der Kunst in allen Lebensbereichen bis heute noch wenig erforscht und erheblich unterschätzt. Der Bezug der Kunst zu den Konflikten und Entwicklungen in der Gesellschaft und bei den einzelnen Menschen bleibt oft ein Thema für Kunsthistoriker, Psychoanalytiker und Kunsttherapeuten.

Die heutige Zusammenarbeit der Psychologie und der Informationstechnologie erlaubt jedoch eine wissenschaftlich begründete Verwendung der Kunstwerke für die Analyse und Entwicklung der Persönlichkeit, des Teams und der Organisation. Zurzeit verwenden die Medienforscher viele psychophysiologische computergesteuerte Messungen zur Registrierung der Augenbewegungen, emotionaler Reaktionen und Aktivierungsniveaus bei der Betrachtung von Bildern in Verbindung mit Persönlichkeitsfragebögen. Von der integrativen Verwendung dieser Methoden kann nicht nur die Werbung, sondern auch die Personalauswahl und -entwicklung profitieren. Somit kann eine Basis für die praktische Verbindung bisher kontroverser Paradigmen der Persönlichkeitsanalyse gewonnen werden bzw. die Verbindung ganzheitlicher systemisch-analytischer Methoden und die auf Mittelwert orientierte quantitative Diagnostik.

In diesem Zusammenhang ermöglicht die integrative Verwendung projektiver bildnerischer Verfahren mit den Eigenschaftskalen (Ein kurzer Begriff

dazu ist *Potenzialanalyse mit Kunst*) unter dem Einsatz entsprechender EDV-Programme und Internettechnologie eine Annäherung an eine wissenschaftlich objektive *ganzheitliche* Betrachtung der Persönlichkeit und Arbeitsgruppen, ihrer bewussten Stärken und verborgenen Potenziale.

Bei dieser integrativen Potenzialanalyse treten nicht gewöhnliche ästhetische Aspekte der Kunst in den Vordergrund, sondern das individuelle Erleben der Bildsymbolik vom Betrachter. Die emotionalen Reaktionen auf ein Kunstwerk geben Hinweise auf bewusste und unbewusste Bestrebungen, Quellen der Persönlichkeitsenergie, Freude und Unzufriedenheit, auf ungelöste Widersprüche sowie unbewusste Entwicklungschancen. Die bildbezogenen Gefühle und Emotionen stammen von Assoziationen, die nicht immer dem im Arbeitsalltag überforderten Bewusstsein der Menschen zugänglich sind. Diese Assoziationen ermöglichen eine Bildreflexion im Zusammenhang mit dem emotionalen Erleben vergangener, aktueller sowie erwarteter persönlicher und beruflicher Situationen. Somit werden neue Seiten, oft ungeahnte Bedürfnisse und Fähigkeiten der Persönlichkeit bewusst und können mit den Selbst- und Fremdeinschätzungen verglichen werden. Man schafft somit eine assoziativ-emotionale Verbindung zwischen den aktuellen Herausforderungen und individuellen Ambitionen.

Bis heute wird in der Wirtschaft nur ein Vergleich der zum größten Teil bewussten Selbst- und Fremdeinschätzungen eingesetzt. Die Reflexion der Bilder, insbesondere Symbolik der Kunst, ermöglicht es eine meist unbewusste Selbst- und Fremdwahrnehmung zu erheben. Bei entsprechender Operationalisierung und Quantifizierung der Assoziationen und emotionalen Reaktionen wird auch eine *Gegenüberstellung* zwischen den *bewussten und unbewussten Ebenen* realisierbar. Hier zeigt sich der innovative Gehalt der Potenzialanalyse mit Kunst, die momentan für die individuelle Beratung von Fach- und Führungskräften verwendet wird. Ein Beratungs-Beispiel wird konkret schildern, wie diese Vorgehensweise in der Praxis funktioniert.

Für Management und Teams können durch solche Art der Gegenüberstellung aller Persönlichkeitsebenen neue Entwicklungsperspektiven und Entscheidungswege offenbart werden, die vom Arbeitsdruck und festgefahrenen Denkmustern normalerweise blockiert sind. Die Anwendung der *Potenzialanalyse mit Kunst* für die Personaldiagnostik als ein Instrument, das einen validen Vergleich zwischen mehreren Kandidaten erlaubt, ist eine Zukunftsperspektive. Die Hypothesen und Ergebnisse erster explorativer Studien erfordern weitere Forschungsarbeit eines interdisziplinären Teams, das aus Psychologen, Künstlern, Informatikern, Statistikern, Wirtschafts- und Kulturwissenschaftlern bestehen sollte.

Literatur (Empfehlung)

Franzen, G. (2004). *Symbolisches Verstehen. Beiträge zur angewandten Kunstpsychologie*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.

Grünewald, E. (1962). *Die personale Projektion. Eine Einführung in die Analyse projektiver seelischer Vorgänge*. München: Ernst Reinhardt Verlag.

Jung, C. G. (1968). *Der Mensch und seine Symbole*. Solothurn: Walter-Verlag.

Kranz, C. (2008). *Durch Selbstreflexion zum Erfolg. Potenziale erkennen, Persönlichkeit entwickeln, Ziele erreichen*. Triesen: Symbolon Verlag.

Lisogorko, L. (2005). Projektive bildnerische Verfahren als psychodynamisches Medium für die Persönlichkeitsanalyse und -entwicklung, Universität zu Köln, Department Psychologie.

Schuster, M. (2002). *Wodurch Bilder wirken. Psychologie der Kunst*. Köln: DuMont Literatur und Kunstverlag.

Riedel, I. (1999). *Farben in Religion, Gesellschaft, Kunst und Psychotherapie*. Stuttgart: Kreuz.

Diagnostische Verfahren im Praxiseinsatz

Meinald T. Thielsch, Torsten Brandenburg, Uwe P. Kanning

Abstract: In einer Online-Umfrage wurden insgesamt 568 Berufspraktiker der Psychologie zu diagnostischen Verfahren sowie der Bewertung und Interpretation von Tests befragt. Am häufigsten angewendet werden Interviews, Verhaltensbeobachtungen und Tests. Letztere werden dabei in der Praxis insbesondere hinsichtlich ihrer Validität beurteilt und anhand von Normtabellen interpretiert.

Keywords: Diagnostische Verfahren, Tests, Praxiseinsatz, Berufspraktiker

Einleitung

Ziel der psychologischen Diagnostik ist es als Methodenlehre im Dienste der angewandten Psychologie zu stehen (vgl. Amelang & Schmidt-Atzert, 2006; Krohne & Hock, 2007). Ein Psychologe¹ der als Diagnostiker in der Praxis tätig ist, sammelt systematisch Informationen um Entscheidungen und Handlungskonsequenzen zu begründen. Im diagnostischen Prozess ist dabei individuell zu überlegen, ob ein Interview, ein Fragebogen, ein standardisiertes Testverfahren oder eine andere Methode wie beispielsweise eine Verhaltensbeobachtung zur Anwendung kommen soll. Entscheidend hierfür können neben der eigentlichen Fragestellung auch spezifische Aspekte der Situation oder der jeweiligen organisationalen Rahmenbedingungen sein.

Dabei ist Diagnostik im Allgemeinen nicht an einen Bereich der Psychologie gebunden, sondern in allen angewandten Tätigkeitsfeldern vertreten (für eine Übersicht siehe Amelang & Schmidt-Atzert, 2006). Dementsprechend breit ist eine typische Diagnostikausbildung an einer Hochschule angelegt (siehe bspw. Thielsch, Dirksmeier & Schmukle, 2010). Inwieweit jedoch die Ergebnisse der Forschung über ihre Publikation und das Einfließen in die Hochschullehre tatsächlich in der Praxis ankommen, ist ein interessanter Untersuchungsgegenstand des Wissenschafts-Praxis-Transfers (vgl. auch Kanning, Thielsch & Brandenburg, in Druck).

An dieser Stelle ist die Frage, welche diagnostischen Verfahren bei Berufspraktikern zum Einsatz kommen, spannend - aber nur schwer zu beantworten. In der Vergangenheit wurden einige Anstrengungen unternommen, Berufspraktiker zu befragen, welche Testverfahren sie einsetzen und wie sie Diagnostik betreiben (für einen Überblick siehe Roth, Schmitt und Herzberg, 2010). Diese früheren Studien liegen aber entweder schon weit zurück (bspw.

Grubitzsch & Rexilius, 1978; Schorr, 1995; Steck, 1997) und/oder erfassen vor allem sehr stark die Sichtweise von Berufspraktikern aus der klinischen Psychologie oder spezieller Beratungsbereiche (bspw. Grimm & Aktas, 2002; Roth et al., 2010; Schorr & Brugger, 1995). Daher fällt es in diesen vorhandenen Arbeiten schwer zwischen verschiedenen Anwendungsdisziplinen der Psychologie zu vergleichen. Auch überrascht es wenig, dass in der aktuellsten Studie von Roth und Kollegen (2010), in der rund 73 % klinische Psychologen befragt wurden, der BDI (Beck-Depressions-Inventar) oder die SCL-90 (Symptom-Checkliste von Derogatis) zu den fünf am häufigsten genannten Testverfahren gehören.

Ziel der vorliegenden explorativen Befragung war es, den Einsatz diagnostischer Verfahren in der Praxis abzubilden und hinsichtlich der beiden großen Arbeitsfelder der Psychologie – der klinischen Psychologie sowie der Arbeits- und Organisationspsychologie – darzustellen und zu differenzieren. Insbesondere sollte erfasst werden, welche Verfahren eingesetzt, was für Kriterien bei der Bewertung eines Testverfahrens angelegt und wie Testergebnisse durch die Berufspraktiker interpretiert werden.

1 Methode

Die vorliegende Untersuchung basiert auf einer Online-Befragung von Berufspraktikern. Bedingung für die Teilnahme war ein abgeschlossenes Studium der Psychologie.

1.1 Stichprobe

In die Auswertung gingen $N = 568$ Personen im Alter von 25 bis 75 Jahren ein ($M = 38,61$; $SD = 10,42$), hierunter befanden sich 401 Frauen (70,6 %) und 167 Männer (29,4 %). Insgesamt 91,5 % der Befragten nannte als Abschluss „Diplom-Psychologe“, 8,5 % entfielen auf Bachelor- und Masterstudiengänge. Dabei hatten 93,3 % der Befragten an einer Universität und 6,7 % an einer Fachhochschule studiert. Die Berufserfahrung der Befragten reichte von einem bis zu 40 Jahren und lag im Mittel bei 9,65 Jahren ($SD = 9,38$). Dabei waren $n = 293$ (51,6 %) der Befragten im klinischen Bereich und $n = 227$ (40,0 %) als A&O-Psychologen/ Wirtschaftspsychologen tätig. Die übrigen Befragten arbeiteten in sonstigen Anwendungsbereichen der Psychologie (z. B. als Schul- oder Verkehrspsychologen).

1.2 Fragen und Ablauf

Die Untersuchung wurde als Online-Umfrage umgesetzt. Um alle Bereiche praktisch arbeitender Psychologen abzudecken, wurde die Webadresse der Befragung breit gestreut: Es erfolgten Einladungen sowohl per E-Mail (unter anderem in Newslettern des BDP und über einzelne Sektionen des BDP) als auch in über zwanzig verschiedenen Netzwerken von Psychologen, auf Websites sowie in Online-Foren wie XING.

Der Online-Fragebogen selbst gliedert sich in verschiedene Abschnitte. Für die vorliegende Auswertung relevant war der Befragungsteil zu diagnostischen Verfahren. Die erste Frage lautete hier: „Welche Verfahren setzen Sie in Ihrem Berufsalltag zur Erhebung von Informationen ein?“, die Antwortoptionen finden sich in Abbildung 1 dargestellt. Alle Personen, die angaben standardisierte Test einzusetzen ($n = 374$), wurden zusätzlich gefragt „Was sind in Ihrer Arbeit die Kriterien um einen Test zu bewerten? Worauf achten Sie, wenn es um den Einsatz eines neuen Tests geht?“, die Antwortoptionen sind in Tabelle 1 dargestellt. Die letzte Frage in diesem Teil lautete „Wie werden die Testergebnisse von Ihnen in der Regel interpretiert?“, die Antwortoptionen finden sich in Abbildung 2.

2 Ergebnisse

2.1 Eingesetzte Verfahren

Fragt man nach den im Berufsalltag eingesetzten diagnostischen Verfahren wird deutlich, dass insgesamt freie Interviews (76,2 %), Verhaltensbeobachtungen (72,0 %) und Tests (68,5 %) zu den häufigsten Verfahren gehören (siehe Abbildung 1). Es zeigen sich zudem Unterschiede in den Anwendungsfeldern: Das strukturierte Interview ist das am häufigsten eingesetzte diagnostische Verfahren innerhalb der Wirtschaftspsychologie (69,2 %), gefolgt von freien Interviews (67 %) und Verhaltensbeobachtungen (59 %). In der Klinischen Psychologie hingegen sind freie Interviews am häufigsten genannt (82,9 %) gefolgt von Verhaltensbeobachtungen (78,8 %) und Tests (75,8 %). Während Paper-Pencil-Befragungen, Analyse von schriftlichen Unterlagen und Sekundärdaten sowie Experimente und nonreaktive Verfahren in beiden Anwendungsfeldern ungefähr gleich häufig genannt werden, gibt es eine deutliche Präferenz der A&O-Psychologen im Bereich der Online-Befragungen (42,7 % versus 4,8 % Nennungen bei den klinischen Psychologen).

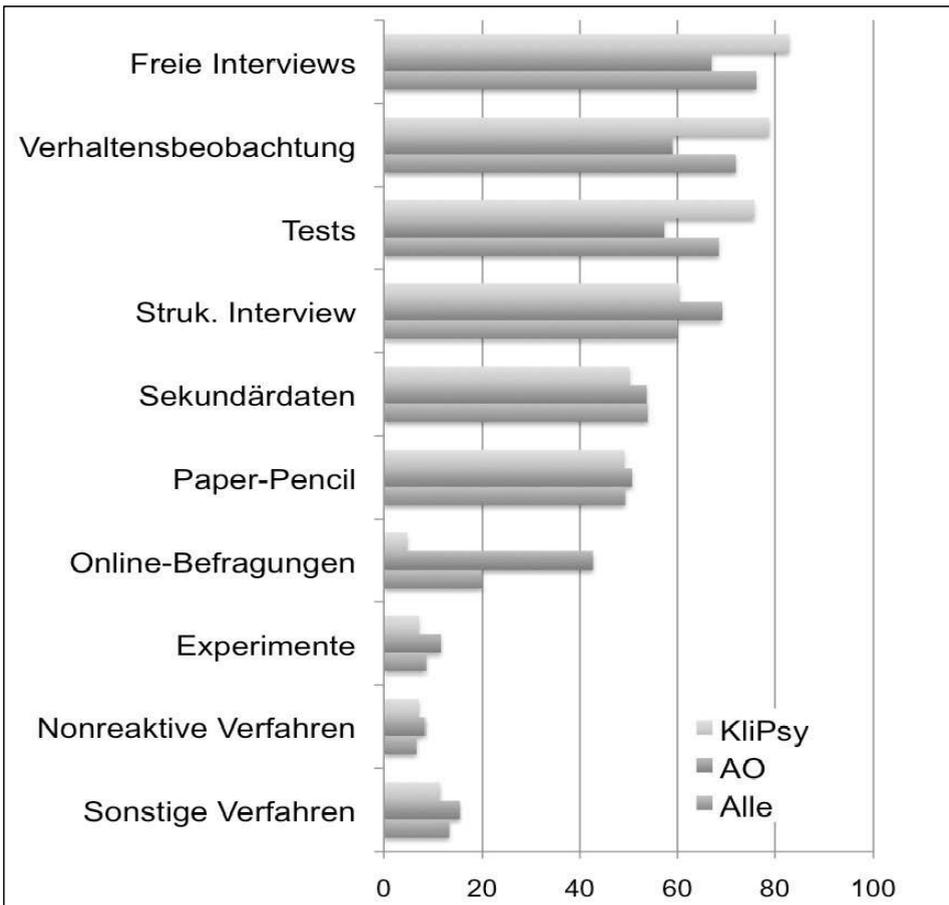


Abbildung 1. Häufigkeit des Einsatzes von diagnostischen Verfahren durch Berufspraktiker (N = 568), alle Angaben in Prozent.

2.2 Kriterien der Testbewertung

Diejenigen Befragten, die angaben standardisierte Tests einzusetzen ($n = 374$), wurden zusätzlich gefragt anhand welcher Kriterien sie einen Test bewerten würden bevor dieser zum Einsatz kommt. Hierbei werden in beiden Anwendungsfeldern Validität, Dauer und Durchführungsbedingungen am häufigsten genannt (siehe Tabelle 1). Augenfällige Unterschiede ergeben sich dahingehend, dass die Wirtschaftspsychologen Reliabilität, Objektivität, testtheoretische Fundierung und insbesondere die Kosten häufiger nennen als Berufspraktiker der klinischen Psychologie. Am wenigsten häufig genannt wird insgesamt die Darstellung des jeweiligen Verfahrens als Entscheidungskriterium.

	Alle	A&O	KliPsy
Validität	80,5	88,9	78
Dauer	76,7	73,8	78,5
Durchführungsbedingungen	73,8	66,7	75,2
Normierung	70,1	65,1	68,7
Reliabilität	65,8	72,2	61,2
Objektivität	58,6	65,9	54,7
Kosten	55,3	67,5	45,8
Testtheoretische Fundierung	48,4	54	43,5
Darstellung	25,9	29,4	25,7
Sonstiges	14,2	16,7	15,9

Tabelle 1: Kriterien anhand derer Tests durch Berufspraktiker bewertet werden ($n_{\text{ges}} = 374$, $n_{\text{A\&O}} = 126$, $n_{\text{KliPsy}} = 214$), alle Angaben in %.

2.3 Interpretation der Testergebnisse

Bei der Frage nach der Form der Interpretation der Ergebnisse von Testverfahren in der Praxis, ergeben sich abgesehen von der Nutzung von Normtabellen – die von klinischen Psychologen deutlich häufiger als von Kollegen in der A&O-Psychologie herangezogen werden (86,4 vs. 63,5 %) – kaum Unterschiede zwischen den Anwendungsfeldern (siehe Abbildung 2). Normtabellen kommen insgesamt gesehen mit Abstand am häufigsten zum Einsatz (79,1 %), gefolgt von Profilvergleichen (37,2 %), der Berechnung von Vertrauensintervallen (26,2 %) und kritischen Differenzen (23,8 %). Den Rohwert direkt interpretieren 15,2 % der Befragten, 14,7 % nutzen sonstige Interpretationsverfahren.

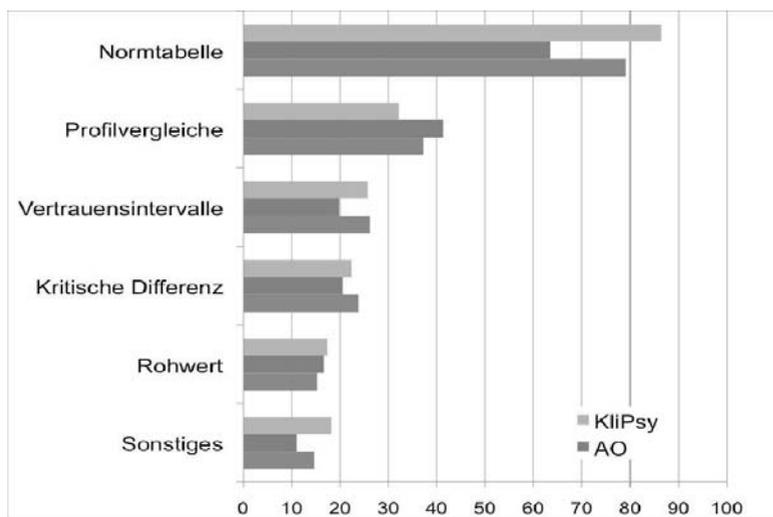


Abbildung 2. Formen der Interpretation der Ergebnisse von Testverfahren durch Berufspraktiker ($n_{\text{ges}} = 374$, $n_{\text{A\&O}} = 126$, $n_{\text{KliPsy}} = 214$), alle Angaben in Prozent.

3 Diskussion

Die vorliegende Untersuchung fragt eine große Stichprobe von Berufspraktikern der Psychologie nach der Verwendung und Interpretation von diagnostischen Verfahren. Dabei kommen insgesamt am häufigsten freie Interviewverfahren, Verhaltensbeobachtungen und Tests zum Einsatz, bei A&O-Psychologen wird diese Rangreihe allerdings noch von strukturierten Interviews angeführt. Dieses Ergebnis entspricht den Daten von Roth und Kollegen (2010), die ebenfalls das explorative Gespräch (ohne weitere Differenzierung) als am häufigsten eingesetztes Verfahren identifizieren, gefolgt von Verhaltensbeobachtung und Persönlichkeitstests.

Interessante Diskrepanzen im Methodeneinsatz zwischen den Anwendungsfeldern zeigen sich insbesondere bei den Online-Befragungen: Während diese in der Praxis der A&O-Psychologie schon gang und gäbe sind, ist ihr Anteil in der klinischen Psychologie noch gering. Dies könnte an den verschiedenen Anforderungen der beiden Tätigkeitsfelder liegen, so mag möglicherweise im klinischen Bereich ein größerer Anteil von Individualdiagnostik (bei der eine Online-Umsetzung unüblich ist) eine Ursache sein. Nichtsdestotrotz ist hier zu vermuten, dass aufgrund der Vielfältigkeit der Online-Methoden und deren Vorteile auch im klinischen Einsatz, sich dieses Verhältnis in den nächsten Jahren angleichen wird (siehe hierzu auch Wilhelm & Pfaltz, 2009). Der Anteil mit 42,7 % Nennungen der Online-Befragungen bei den Wirtschaftspsychologen übertrifft hingegen sogar noch die Schätzungen des ADM hinsichtlich des Anteils von Online-Interviews in der Marktforschung (32 % in 2009).²

Bei den Kriterien, die Berufspraktiker zur Bewertung von Testverfahren anlegen, ist erfreulich zu sehen, dass die Validität an erster Stelle steht. Mit der Dauer an zweiter und den Durchführungsbedingungen an dritter Stelle, finden sich pragmatische, aber inhaltlich gut nachvollziehbare Kriterien auf den Folgeplätzen. Ebenfalls positiv ist, dass die weiteren Hauptgütekriterien Objektivität und Reliabilität sowie das Nebengütekriterium Normierung von mehr als der Hälfte der Befragten, die Testverfahren einsetzen, genannt werden. Warum aber die beiden letzteren Hauptgütekriterien A&O-Psychologen häufiger als klinische Psychologen nennen ist interessant und bedarf weiterer Betrachtung. Zu bedenken ist an dieser Stelle aber, dass die Frage an sich zu sozial erwünschtem Antwortverhalten geführt haben mag und die Bedeutung der genannten Gütekriterien in der Praxis somit überschätzt wird.

Aus diagnostischer Sicht kritischer sind die Antworten auf die Frage nach der Testauswertung. Zwar nennen insbesondere klinische Psychologen hier mit 86,4 % sehr häufig Normtabellen als Auswertungshilfe, aber nur 63,5 % der