



► AUSGEWÄHLTE ARTIKEL

Ausgabe: Juli 2003

Vom Versuch, Menschen zu beurteilen

Von Alex Felder - Objektivität – Personalverantwortliche sind stark gefordert, wenn sie andere Menschen beurteilen müssen. Verschiedene Tests helfen bei der Urteilsbildung.

Bereits aus der Antike sind Typologien bekannt, nach denen sich das menschliche Verhalten einordnen und voraussagen lässt. Vor allem aber im letzten Jahrhundert sind zahlreiche neue Theorien und Modelle hinzugekommen. Die wohl bekannteste ist die Typologie von C.G. Jung, auf welcher eine Vielzahl der heute gebräuchlichsten Persönlichkeitsfragebogen basiert.

In vielen Situationen des Führungsalltags sind Menschen dazu angehalten, sich über andere Menschen ein Urteil zu bilden. Insbesondere Personalverantwortliche werden immer wieder stark gefordert, wenn über das Leistungs- und Arbeitsverhalten, über Motivation und kognitive Fähigkeiten, aber auch über soziale und persönliche Kompetenzen oder Führungspotenzial von Mitarbeitenden oder Sich-Bewerbenden berichtet und gerichtet werden soll.

Diesbezüglich typische Situationen sind beispielsweise:

- die Auswahl von neuen Mitarbeitenden in einem Selektionsprozess (intern oder extern),
- interne Beförderungen oder Versetzungen,
- die Planung von Personalentwicklungsmassnahmen bzw. Trainingsbedarfsanalysen,
- die Vorbereitung von Teambildung und -entwicklung,
- Umstrukturierungen und Organisationsentwicklung,
- bevorstehende Personalabbaumassnahmen und Entlassungen.

Die Beurteilung von Menschen basiert einerseits auf harten Faktoren (beispielsweise quantitative und qualitative Leistungsmessgrössen, biografische Daten), andererseits muss sie sich – vor allem bei sozialen und persönlichen Wesenszügen – stark auf die Interpretation von beobachtbarem Verhalten abstützen. Es ist nun hinlänglich bekannt, dass das, was ein Mensch wahrnimmt und als Folge davon als Faktum betrachtet bzw. als objektive Tatsache annimmt, immer durch einen subjektiven Filter gefärbt wird. Dieser Filter wird durch die ganze Lebensgeschichte des Beurteilenden und dessen persönliche Erfahrungen, Einstellungen, Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen stark beeinflusst. Ohne dass es im Alltag manifest wird, unterliegt die menschliche Wahrnehmung zahlreichen Täuschungen und Verzerrungen (etwa Stereotypen, Vorurteilen, implizierten Menschenbildern, Projektionen, Halo-, Similar-to-me-Effekt). Genau betrachtet ist Wahrnehmung also immer subjektiv, selektiv und situativ, oder anders ausgedrückt: Es gibt Objektivität im eigentlichen Sinne des Wortes im zwischenmenschlichen Kontext gar nicht. Und doch sind Führungskräfte und insbesondere Personalverantwortliche immer wieder dazu aufgefordert, sich ein so genannt objektives Bild eines Menschen zu machen, um danach die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Assessments (to assess = beurteilen) bieten in der Urteilsbildung bzw. bei der Annäherung an die Objektivität eine wichtige Unterstützung. Eine Vielzahl von Methoden und diagnostischen Verfahren steht zur Verfügung. Grundsätzlich können in der Praxis drei Assessment-Typen unterschieden werden:

Einzelassessment (EA) Ein EA dauert in der Regel zwischen vier bis sechs Stunden, wird unter vier Augen von einer Fachperson durchgeführt und beinhaltet folgende Elemente: Ein ausführliches Interview, eine auf die Fragestellung abgestimmte Testserie mit Leistungs- und Fähigkeitstests (Intelligenz-, Belastungs- und Arbeitstests, berufsbezogene Fähigkeits- und Eignungstests) sowie Persönlichkeitstests (psychometrische und projektive Verfahren, Persönlichkeitsfragebogen, Interessen- und Neigungstests). Hinzu kommt eine grafologische Strukturanalyse der Handschrift.

Gruppenassessment (GA) Ein GA umfasst inhaltlich und vom Vorgehen her dasselbe wie ein EA, nur werden mehrere Kandidatinnen und Kandidaten von ein bis zwei Fachpersonen gleichzeitig mit psychodiagnostischen Verfahren geprüft. Zusätzlich können sozialpsychologische Methoden (etwa Gruppenarbeiten, Diskussionen oder Präsentationen) eingebaut werden.

Assessment Center (AC) In einem AC werden mehrere Kandidatinnen und Kandidaten (zwischen acht und zwölf Personen) gleichzeitig von mehreren geschulten Beobachtern (vier bis sechs Personen) über einen längeren Zeitraum (von einem bis vier Tagen) in verschiedenen Beurteilungssituationen nach festgelegten Kriterien geprüft und beurteilt. Typische Übungen und Instrumente in einem AC sind Präsentationen, Rollenspiele, führerlose Gruppendiskussionen, Postkorbübungen, Verhaltensplanspiele (Simulation betrieblicher Realität) sowie psychodiagnostische Verfahren (Leistungs-, Fähigkeits- und Persönlichkeitstests).

In allen drei Assessment-Typen werden Persönlichkeitstests oder -fragebogen eingesetzt. In dieser Kategorie von Tests geht es darum, die Persönlichkeitsstruktur einerseits, die Interessen und spezifische Problembereiche einer Person andererseits zu erfassen.

Bei diesen Verfahren können grob zwei Kategorien unterschieden werden.

- Persönlichkeitsfragebogen: Solche Fragebogenverfahren haben in der Wirtschaft in den letzten Jahren eine grosse Verbreitung gefunden. Dies hat wohl in erster Linie mit ihrer einfachen Handhabung zu tun: Erstens können sie in der Regel selbstständig bearbeitet werden und zweitens bietet die Auswertung mittels Schablonen oder durch ein kleines Computerprogramm keine grossen Schwierigkeiten. Ein Nachteil dieser Verfahren ist, dass aus der Fragestellung meist

entnommen werden kann, worauf die Frage abzielt. Je nach Kontext besteht deshalb die Gefahr einer bewussten und absichtlichen Verfälschung.

- Projektive Verfahren: Die bekanntesten Tests dieser Kategorie sind: Der Wartegg-Zeichentest, der Farbpyramidentest und der Rorschachtest. Diese Verfahren müssen von psychologisch geschulten Fachpersonen durchgeführt werden, haben aber gegenüber den Fragebogenverfahren den grossen Vorteil, dass die getestete Person nicht unmittelbar erkennen kann, wie eine erbrachte Leistung in der Auswertung interpretiert wird.

Es ist eine Tatsache, dass kein psychodiagnostisches Verfahren, und sei es noch so ausgeklügelt, einen Menschen in all seinen Facetten wirklich und ganzheitlich erfassen bzw. abbilden kann. Alle Hilfsmittel, die zur Verfügung stehen, decken jeweils nur einen bestimmten Teilbereich ab. Gerade deshalb ist es sehr wichtig, sich nicht nur auf ein Instrument abzustützen, sondern sich mittels einer ganzen Palette von verschiedenen Tests ein möglichst umfassendes Bild zu erarbeiten.

Personen, die psychodiagnostische Verfahren einsetzen, müssen versuchen, möglichst objektiv, neutral und dadurch gerecht zu sein. Sie sollen kompetent, sachgerecht und verantwortungsvoll mit den eingesetzten Instrumenten umgehen und sich gegenüber den getesteten Personen respektvoll verhalten.

[zurück](#)

©2005 by Jobindex Media AG, Zürich, Carmenstrasse 28, 8032 Zürich T: 01 254 69 69 info@jobindex.ch.

Die Nutzung der Inhalte durch Dritte - auch nur auszugsweise - ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion gestattet. Konzept, Design und Programmierung von [Remotion Media](#). Internetmarketing durch: www.stsmarketing.ch. Weitere Publikationsfachverlag: www.pspindex.ch, www.consulting.ch, www.personal-entwicklung.ch und www.der-arbeitsmarkt.ch. Schwesterfirmen www.prospective.ch.