

Tests zur branchenspezifischen Problemlösefähigkeit

Forum

Es schadet nicht, intelligent zu sein. Man kann trotzdem erfolgreich werden. Wenn man über genügend branchenspezifische Problemlösefähigkeit verfügt, kann man die Herausforderungen im jeweiligen Markt meistern.

Warum Intelligenztests in vielen Firmen verbrannt sind

Die Psychologie tut sich schwer damit, in der Praxis akzeptierte Tests zu entwickeln. Intelligenztests, von denen ja immer wieder in psychologischen Fachkreisen behauptet wird, dass sie branchenübergreifend ein Maximum an Berufserfolg vorhersagen würden [7], finden in den Unternehmen kaum Akzeptanz, da von den Testkandidaten der Bezug zu den Anforderungen am Arbeitsplatz nicht hergestellt werden kann. Deshalb erzeugen Intelligenztests den

Eindruck, unrealistisch und für die Praxis nicht relevant zu sein (mangelnde Augenscheinvalidität).

Klassische Intelligenztests lassen zudem den Prozess der Problemlösung außer Acht. Sie sind ergebnisorientiert konstruiert, nicht prozessorientiert. Es wird das Ergebnis „richtig/falsch“ betrachtet. Das macht es schwierig, dem Bewerber konstruktives Feedback zu geben. Auf die Frage „Was kann ich ändern?“ kann man seriöserweise nur mit den Achseln zucken. **Klassische Intelligenztests** gelten folglich in vielen Firmen und bei vielen Recruitern als „verbrannt“ und „nicht praktikabel“.

Welche alternativen Wege beschreiben Praktiker im Personalbereich?

Da man jedoch die kognitiven Fähigkeiten eines Bewerbers für erfolgsrelevant hält, werden aus der Not heraus – in der personalpolitisch fortschrittlichen Versicherungsbranche [4] – immer noch überwiegend relativ wenig reliable/valide Verfahren eingesetzt (s. Abb. 1). Das mit Abstand am häufigsten eingesetzte Personaldiagnostikinstrument ist das Interview, das in fast allen Validierungsstudien sehr schlecht hinsichtlich der Treffsicherheit und Zuverlässigkeit beurteilt wird. Unterschiedliche Führungskräfte kommen auf unterschiedliche Bewertungen, wenn man ihnen das identische Interview mit einem Bewerber zeigt und die Interviews werden ganz unterschiedlich geführt je nachdem, wie sympathisch der Bewerber dem Interviewer ist. Die DKV AG beschritt andere Wege: Man nahm Abschied von klassischen Intelligenztests und stieg – wie Simonette Gerwe, zuständige Gruppenleiterin für Personalrekrutierung und -entwicklung im Außendienst berichtet – zunächst auf „Postkörbe“ um. Nun hatte man Akzeptanz gewonnen, war aber bezüglich der Objektivität der Auswertung nicht zufrieden.

Als zweithäufigstes Instrument der befragten Firmen wurde das Assessment-Center genannt. ACs gelten als „State of the Art“, und nicht selten werden sie von den Kandidaten als das „härteste Auswahlverfahren“ gefürchtet. Doch auch hier wissen die Praktiker und Theoretiker um die Abgründe, die sich bei den Gütekriterien dieser Verfahren auftun können; und oft genug auch auftun. So stellte die



*Dipl.-Psych. Dirk Seeling,
Geschäftsführer der personal-point GmbH, Bonn
dirk.seeling@personal-point.de*



*Professor Dr. Walter Hussy,
Psychologisches Institut der Universität zu Köln
w.hussy@uni-koeln.de*

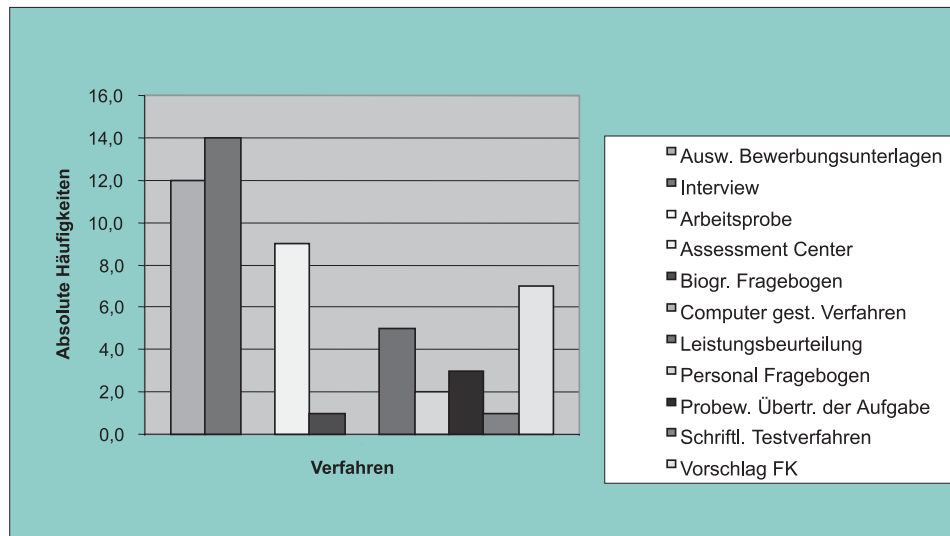
Abb. 1: Anwendungshäufigkeiten der verschiedenen Auswahlverfahren bei deutschen Krankenversicherungen [4]

AOK zum Beispiel nach fünf Jahren Einsatz fest, dass diejenigen, die sie mit ACs aussuchten, die Kommunikationsstarken sind, die sich gut verkaufen und andere über zwei Tage gut blenden können, und nicht unbedingt diejenigen, die nachher in der Praxis Probleme lösen können und die Erfolgreichen sind. Die in vielen ACs eingesetzten Postkörbe oder Fallstudien sind eben häufigst nicht validiert. Und in diversen Studien wurde bereits belegt, dass Auswertung und Interpretation meistens nicht objektiv sind [7].

Gibt es eine kognitive Kompetenz, die noch enger mit Berufserfolg in Verbindung steht als Intelligenz?

Aus dem dreijährigen Einsatz unserer – aus Controllingdaten und Organisationsentwicklungsprojekten abgeleiteten – 50-seitigen Fallstudie entwickelten wir zusammen mit den Personalentwicklern der AOK die Idee, einen objektiv auswertbaren Test zu konstruieren. Der Entwicklungsanspruch war, schriftlich bearbeitbare Aufgaben zu entwickeln, die **so augenscheinvalide wie die Fallstudien und so objektiv und reliabel wie Intelligenztests** wären, um somit zugleich der Praktikabilität der Fallstudien und der Wissenschaftlichkeit der Tests gerecht zu werden.

Beim Coaching von Geschäftsstellenleitern von Banken und Versicherungen hatten wir erlebt, dass es nicht die intelligentesten waren, die erfolgreich Firmenkunden Angebote machten und zum Abschluss brachten. Aber es gab auch sehr intelligente unter den erfolgreichen Geschäftsstellenleitern, so dass diese Eigenschaft offensichtlich nicht schadete, um Erfolg zu haben. Es schien daher eine andere Fähigkeit zu sein, die diese Führungskräfte von anderen unterschied, und es war auffällig, wie oft die Erfolgreichen gute, praktikable Ideen für die spezifischen Probleme des



Kunden und der Geschäftsstelle hatten. – Es muss so etwas geben wie „branchenspezifische Problemlösefähigkeit“.

Die Fähigkeit, branchenspezifische Probleme zu lösen

Problemlösen wird als ein komplexer Prozess verstanden, dessen Abgrenzung von Intelligenzfaktoren sinnvoll ist [1]. Der Erfolg auf unteren und mittleren Managementpositionen hängt von vier **Kernkompetenzen** ab:

- **Fachkompetenz** – zum Beispiel in der Versicherungsbranche: Sozialversicherungsfachwissen;
- **Sozialkompetenz** – zum Beispiel: Kommunikations- und Kontaktfähigkeit;
- **Persönlichkeit** – zum Beispiel: Erfolgsorientiertheit;
- **Kognitive Problemlösekompetenz** – zum Beispiel: Typische Probleme in der Branche kennen und analysieren können.

Die Kognitive Problemlösefähigkeit ist eine Anforderung an Führungskräfte und höherqualifizierte Mitarbeiter, die immer schon sowohl im beruflichen Alltag als auch in kritischen Arbeitssituationen wichtig war. Der Erfolg der Unternehmen hängt in hohem Maße von den kognitiven Fähigkeiten ihrer Führungskräfte ab. Werden die Strategien, die Ziele des Top-Managements verstanden und im Berufsalltag auf beste-

hende Probleme angewendet? Vier Teilprozesse sind zur Lösung von anspruchsvolleren Problemen im Berufsalltag zu beobachten:

- **Problemanalyse:** Wie schnell und zuverlässig können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die neuen Probleme in der Praxissituation erkennen, analysieren und interpretieren?
- **Ursachenanalyse:** Wie schnell und zuverlässig können sie die Ursachen und deren Wechselwirkungen mit Problemen erkennen, analysieren und interpretieren?
- **Ideenentwicklung:** Wie schnell können sie wie viele Lösungsideen zu den identifizierten Problemen und Ursachen entwickeln?
- **Aktionsplanung, -umsetzung und -kontrolle:** Wie schnell und zuverlässig können sie aus der Anzahl von Ideen die „richtigen“ priorisieren, deren Umsetzung planen und realisieren?

Die erfolgreichen Muster und zu integrierenden Variablen der Problemlösung variieren je nach Landes-, Branchen- und Firmenkultur. Unsere Erfahrungen in unterschiedlichen Branchen haben unsere Annahme bestätigt, dass die Problemvariablen komplex miteinander interagieren und je Branche – oder sogar je Unternehmen – bestimmt werden müssen, um das jeweilige Problem der Organisation lösen zu können. Auch die vom Top-Management erwarteten Problemlösewege (zum Beispiel: schnell/hemdsärmelig versus vor-

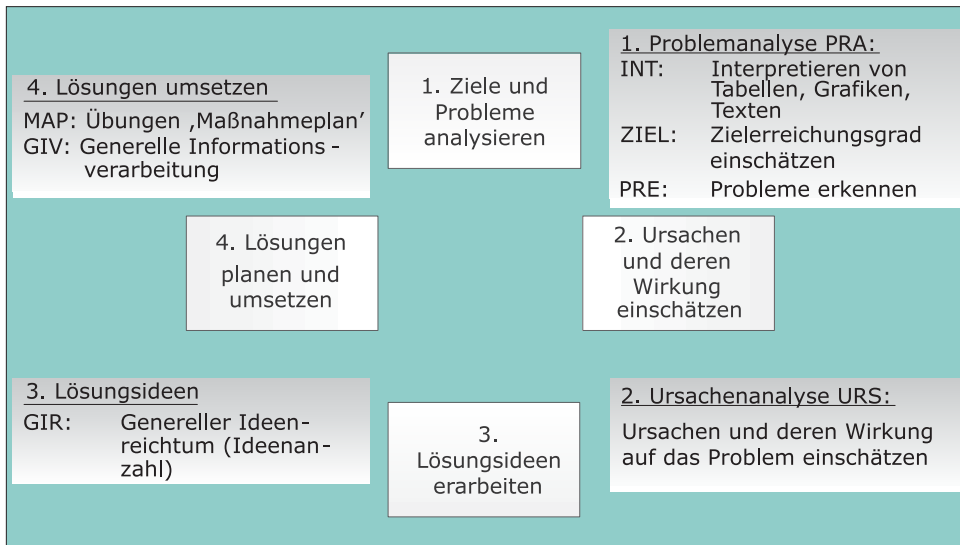


Abb. 2: Der Problemlöseprozess und die Tests der Komplettversion zur Erfassung der Problemlösefähigkeit

uns aus Organisationsentwicklungsprojekten (zum Beispiel: Einführung von Ziel-systemen) bekannt.

Aus Sicht der Testkonstrukteure war es wichtig, dass alle relevanten Intelligenz-modalitäten – numerisch, figural, verbal – enthalten sind [3]. Es sollten sowohl offene als auch geschlossene Fragen zu Problemen, Ursachen, Lösungen und Maßnahmen abgefragt werden. Da der Test auch von geschulten testpsychologischen Laien objektiv auswertbar sein sollte, wurden möglichst standardisierte Lösungsschablonen entwickelt. Die zunehmende Bedeutung der Informationsselektion im Zeitalter des Internets (hoher Wissens- und Faktenzugang für alle) wird durch eine große Menge an Informationen abgebildet, die zunächst sortiert und strukturiert werden müssen.

Da sich die Branche ständig wandelt, sich damit auch die relevanten Wissensinhalte ständig ändern und es deshalb auch wichtig ist, wie gut jemand im generellen, branchenübergreifenden Sinne Probleme löst, wurden parallel zwei Testverfahren zum branchenübergreifenden Denken und Planen entwickelt. Nach den versicherungsspezifischen Problem- und Ursachenanalyse-teilen sollte dann die Fähigkeit der Entwicklung von Problemlöseideen und deren Umsetzung messbar gemacht werden. Die Phase der Aktionsplanung und Umsetzung wird in einer AC-Übung mittels Rollenspiel simuliert und mittels standardisierter Beobachtungsbogen erfasst.

Etliche Psychologen empfehlen schon seit längerem und mit wachsendem Erfolg eine

sichtig/genau) beeinflussen maßgeblich die Problemlösestrategie der Führungskräfte und sind erfolgsentscheidend:

- In der Versicherungsbranche findet man beispielsweise eher eine **Sicherheitskultur** vor. Wer Fehler macht, lebt gefährlich. Geschwindigkeit ist wichtig aber meist nicht entscheidend.
- In der Informationstechnologie-Branche herrscht eher eine **Geschwindigkeitskultur**. Wer zu langsam ist wird durch die schnelle Entwicklung „gefressen“. Fehler und Sicherheitslücken sind zu vermeiden, aber akzeptabel (wie Microsoft-User gelegentlich schmerzlich erfahren müssen).

Aufgrund des schnellen Wandels wäre der Zeitverlust durch eine zu vorsichtige/zu genaue Analysephase in der IT-Entwicklung erfolgsgefährdend. Um Probleme dennoch zuverlässig und schnell lösen zu können, muss die betreffende Person über viel **Vorerfahrung mit ähnlichen Problemen** verfügen. Die Relevanz für branchenspezifisches Wissen und Können steigt dementsprechend.

Wie man branchenspezifische Problemlösefähigkeit messbar macht

Eine große deutsche Krankenversicherung beauftragte uns mit der Entwicklung eines Testverfahrens, das die Alltagsprobleme

einer Führungskraft im unteren Management (Teamleiter) und Stellen mit herausgehobener Fachverantwortung (Controller, Projektleiter) möglichst realitätsnah abbildet. Es sollte eine Einzelaufgabe sein, so dass die Kommunikationsfähigkeit des Probanden die Denk- und Planungsfähigkeit nicht „überblenden“ kann – das Ergebnis also nicht beispielsweise durch die rhetorische Ausdrucksfähigkeit des Bewerbers verfälscht wird.

Um die richtige Entscheidung eigenverantwortlich treffen zu können, benötigt der Teamleiter in einer Versicherungsgeschäftsstelle gutes Fachwissen über das Kerngeschäft (zum Beispiel: Krankengeldausgaben und deren Ursachen). Er wird von den Mitarbeitern als Ansprechpartner für fachliche Fragen angesehen und muss aus Zahlen, Texten und Grafiken erkennen können, wo Probleme und Chancen des Erfolges liegen.

Um sich auf dieser Führungsebene das notwendige Wissen anzueignen, würde ein branchenfremder, neuer Mitarbeiter eine lange Zeit benötigen, bis die Erfolgskriterien erkannt werden. Deshalb haben wir bei der Testentwicklung darauf geachtet, dass **möglichst realistische Zahlen, Texte und Grafiken aus der Versicherungspraxis** als Informationsmaterial für die Teilnehmer verwendet werden. Die Informationen kommen den Controllingberichten und Servicestudien der Branche sehr nahe. Die Zusammenhänge der Erfolgsvariablen sind

Web-Tipp

Eine genauere Beschreibung der Tests finden Sie unter www.personal-point.de/tests; weiterführende Informationen zum Thema unter www.personal-point.de/themen.

Reliabilität

Ehrlicherweise sollte man übrigens – ergänzend zu den Reliabilitäten aus kontrollierten „sterilen“ Testsituationen (Labormessung) – die Reliabilität im Echteininsatz (Feldmessung) angeben. Denn: Will ich wissen, wie gut Reifen auf optimalem Untergrund haften, oder will ich wissen, wie gut sie auf „normalen Landstraßen“ haften? – Dies ist ein grundsätzliches Testkonstruktionsproblem, was insbesondere dann zum Tragen kommt, wenn Testnormen auf Basis von Stichproben aus Psychologiestudenten und Schülern entwickelt werden und somit auf Manager nicht anwendbar sind.

Anreicherung der ACs mit Interviews und psychologischen Tests [6], um das AC wieder zu der ursprünglich angestrebten multiplen Verfahrenskombination werden zu lassen.

In der Zusammenarbeit zwischen der personal-point GmbH und dem Forscherteam von Professor Dr. Walter Hussy (Psychologisches Institut der Universität zu Köln) ist ein valides Instrument entstanden, das zusammen mit Praktikern über Jahre kontinuierlich optimiert wurde.

Die vier Problemlösetests

Die Kompletversion 2004 für die Versicherungsbranche beispielsweise besteht aus vier standardisierten Tests, die einzeln und auch in Kombination mit Interviews eingesetzt werden können:

- VER-PRA (versicherungsspezifische Problemanalyse) in Kombination mit den
- VER-URS (versicherungsspezifische Ursachenanalyse),
- VER-GIR (versicherungsspezifisch generierter Ideenreichtum) und
- GIV (generelle Informationsverarbeitung) und einer AC-Übung zur Planung und Umsetzung eines Plans mit den Mitarbeitern (MAP)

bilden die wesentlichen Phasen des Problemlösezyklus ab (s. Abb. 2).

Verschiedene Studien und jährliche Auswertungsrunden mit den Anwendern – die die „Ausgewählten“ in einem internen Studiengang erleben – unterstützen die Aussage, dass der Test die „Richtigen“ auswählt (Validität). Durchführungs- und Auswertungsobjektivität sind durch Folien und Manual in hohem Maße gesichert (Objek-

tivität). Die Messgenauigkeit (Reliabilität) kann als überwiegend gut bezeichnet werden (s. Kasten).

Test 1: Probleme erkennen und analysieren (PRA)

Der PRA besteht aus drei Subtests: PRA-INT (Informationen interpretieren), PRA-ZIEL (Zielerreichungsgrad einschätzen) und PRA-PRE (Probleme erkennen). Diese messen unterschiedliche kognitive Fähigkeiten des Probanden, die zusammengekommen mit der Gesamtbezeichnung „Problemanalyse (PRA)“ umschrieben werden können. Es wird die Fähigkeit der Teilnehmer erfasst, Probleme aus komplexen Informationen über eine Geschäftsstelle der Versicherungsbranche zu erkennen beziehungsweise selbst abzuleiten. Die Informationen sind in Form von Tabellen, Grafiken, Organigrammen, Diagrammen und Texten in großem Umfang vorhanden (s. Abb. 3). Dadurch muss der Teilnehmer zunächst die immer wichtiger werdende Fähigkeit der Informationsreduzierung anwenden. Wie gut kann er mit der „Informationsflut“ umgehen und wichtige von weniger wichtigen Informationen unterscheiden? Gesamtdauer: 155 Minuten. Die Reliabilität kann mit gut bezeichnet werden (Cronbachs Alpha = 0,78). Die Teilnehmer können während der Bearbeitung des Tests unterbrochen und beispielsweise zu einem Gespräch gebeten werden, so dass die 155 Minuten nicht zwingend ungestört verbracht werden müssen.

Test 2: Ursachen und Wirkungen analysieren (URS)

Ein Test der auf der Vernetzung von branchenspezifischer Information in diversen Diagrammen basiert (VER-URS-DIA), zeigt dem Teilnehmer verschiedene Erfolgsvariablen und wie diese sich im Laufe der

Zeit verändert haben. Er muss erkennen, wie die Veränderungen sich kausal auf andere Variablen ausgewirkt haben. Somit wird das vernetzte Denken und die Fähigkeit, Ursachen und Wirkungen zu erkennen, erfasst (Instruktion: 25 Minuten, Durchführung: 30 Minuten). Der Test hat eine sehr gute Reliabilität (Cronbachs Alpha = 0,85), mittels Schablonen eine einfache Auswertbarkeit und hohe Objektivität. (Alternativtest für diese Phase ist der URS-TEXT, der stärker auf die Fähigkeit fokussiert, komplexe Texte zu verstehen und daraus Handlungswissen abzuleiten).

Test 3: Branchenspezifisch generierter Ideenreichtum (GIR)

Es geht in diesem Test nicht darum, qualitativ gute Ideen zu generieren, sondern möglichst viele unterschiedliche Ideen zu einer Fragestellung zu finden. VER-GIR erfasst die Fähigkeit, die man für ein ergiebiges Brainstorming benötigt. Wie gut kann der Getestete sich von festgefahrenen Gedankenmustern lösen und mutig, sinnvolle oder auch „verrückte“ Ideen vorschlagen? Dauer: 26 Minuten. Die Reliabilität kann als sehr gut bezeichnet werden (Cronbachs Alpha = 0,90).

Test 4: Generelle Informationsverarbeitung und Problemlösung (GIV)

Der GIV erfasst die Fähigkeit, Probleme zu lösen, die nicht spezifisch in der jeweiligen Branche vorliegen. Er orientiert sich am Theoriemodell des Berliner Intelligenzstrukturtests (BIS [3]). Die Teilnehmer haben logische Reihen fortzusetzen, die auf Zahlen, Wörtern oder Bildern basieren. Dauer: 26 Minuten. Die Reliabilität kann als gut bezeichnet werden (Cronbachs Alpha = 0,81).

Praxiseinsatz und Evaluation

Unter anderem setzen die größte private und die größte gesetzliche Krankenversicherung den branchenspezifischen Test seit mehreren Jahren ein, überprüfen seine Aussagefähigkeit und sind von der Qualität überzeugt. So stieg der Außen-

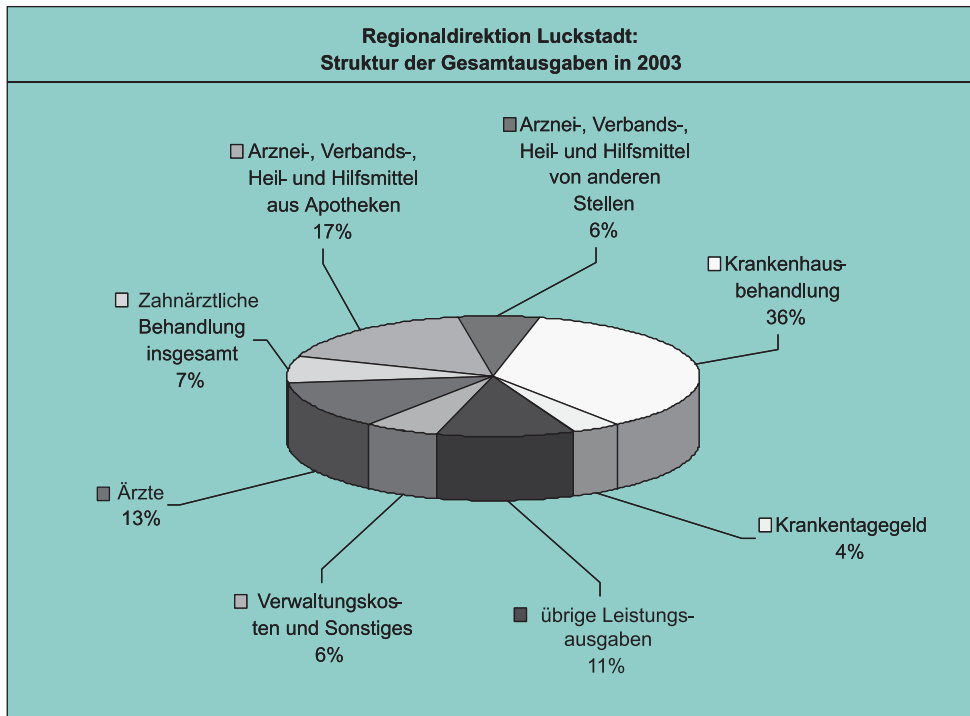


Abb. 3: Beispiel für eine PRA-Aufgabe: Aus dem Tortendiagramm „Struktur der Ausgaben der Regionaldirektion“ sind Schlüsse bezüglich Zielerreichungsgrad zu ziehen.

dienstbereich der DKV AG – nach dem eingangs erwähnten Zwischenschritt „Postkorb“ – auf die branchenspezifischen Problemlösetests in Kombination mit Assessment-Center (AC) um.

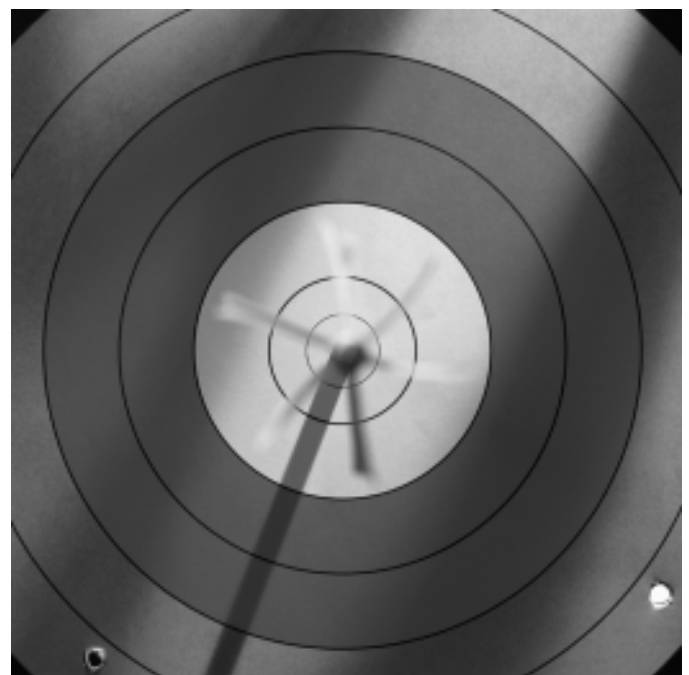
Die AOK setzt für die Auswahl der Studierenden an einem internen Betriebswirtschaftsstudiengang die Tests in Kombination mit Assessment-Centern ein. Jährlich werden bundesweit circa 300 Führungsnachwuchskräfte, aber auch Bewerber für Stellen mit herausgehobener Sachverantwortung mit dem Test eingeschätzt. Frau Irsi Ferring, Bereich Personal des AOK Bundesverbands bestätigt: „Die Teilnehmer und Anwender nehmen die einzelnen schriftlichen Aufgaben nicht als ‚Psycho-Test‘, sondern als Simulation der Realität wahr. Gleichzeitig ermöglicht der Test den Anwendern, den Teilnehmern in den Rückmeldegesprächen differenzierteres Feedback zu geben.“ Jürgen Becker, Referent Personalentwicklung der AOK – Die Gesundheitskasse in Rheinland-Pfalz, selbst Dozent im Studiengang und AC-Moderator: „Wir setzen die Komplettversion der Problemlösetests nach vier Jahren Praxiserfahrung auch in den kommenden Jahren ein. Meine Dozenten-Kollegen berichten, die Studien-

gang-Teilnehmer können sich seit Testeinsatz besser in die Situation als Führungskraft hineinversetzen und dadurch die Herausforderung richtig einschätzen.“

In wiederholten Intertestkorrelationen [2] konnten wir feststellen: Intelligenz und branchenspezifische Problemlösefähigkeit korrelieren lediglich auf mittlerem Niveau ($r = 0,3$ bis $0,5$). Es sind somit unterschiedliche Fähigkeiten; und es ist sinnvoll, möglichst beide für Personalausscheidungen in Kombination mit Assessment-Center-Übungen (für die Sozial- und Persönlichkeitskompetenz) zu erfassen. Die Anpassung der Tests auf weitere Branchen (unter anderem: Getränkemärkte, IT-Ge-

schäft) wurde bereits gestartet und liefert ähnliche gute Erfahrungen wie in der Versicherungsbranche.

- [1] Hussy, W.: Denken und Problemlösen; Stuttgart: Kohlhammer; 1998.
- [2] Hussy, W.; Seeling, D.: VER-PRA Testmanual; Bonn: Unveröffentlichte Studie; 2004.
- [3] Jäger, A. O.; Süß, H. M.; Beauducel, A.: Berliner Intelligenzstruktur-Test – Form 4; Göttingen: Hogrefe; 1997.
- [4] Lambers-Heerspink, J.; Seeling, D.: Praxis der Personaldiagnostik in der privaten Krankenversicherungsbranche; Exzerpt der unveröffentlichten Diplomarbeit; Groningen: International Business School; 2003; www.personalpoint.de/PKV.
- [5] Obermann, C.: Assessment Center als Prozessdiagnostik; in: Sarges, W. (Hg.): Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode; Göttingen: Hogrefe; 1996; 87-95.
- [6] Paschen, M.; Hossiep, R.: Psychologische Fragebogen als Bestandteil der AC-Methode; in: Jochmann, W. (Hg.): Innovationen im Assessment-Center; Stuttgart: Schäffer-Poeschel; 1999; 129-155.
- [7] Sarges, W. (Hg.): Management Diagnostik (2. vollst. überarb. u. erw. Aufl.); Göttingen: Hogrefe; 1995.



Anzeige

Hogrefe 1/1 Seite (liegt als Film vor)