

Mit Profiling-Techniken präziser in der Personalauswahl

Immer mehr Bewerber gilt es zu beurteilen. Immer mehr Auswahlverfahren und psychologische Tests stehen dafür zur Verfügung. Und immer anspruchsvoller und detaillierter werden die Anforderungsprofile. Wie können Sie verhindern, die oder den Richtigen zu übersehen? Alle zeigen sich natürlich von ihrer besten Seite. Wie können Sie hinter die Fassade blicken? Wie können Sie das tatsächliche Verhalten in der jeweiligen Unternehmensposition prognostizieren?

Welches Auswahlverfahren und welcher psychologische Test die beste Prognose über das tatsächliche Verhalten in der jeweiligen Position bietet, kann jetzt wissenschaftlich fundiert entschieden werden. Neue Methoden der Persönlichkeitspsychologie und Neurowissenschaft bilden die Grundlage für eine hocheffektive Form der Mitarbeiterauswahl. In den letzten Jahren haben neueste Erkenntnisse der Neurowissenschaften faszinierende Möglichkeiten eröffnet, mit Profiling-Techniken Persönlichkeitseigenschaften zu analysieren und Tendenzen im zukünftigen Verhalten zu prognostizieren.

Zentrale Zielsetzung des neuropsychologischen Profiling ist, das Persönlichkeitsprofil einer Person genau genug analysieren zu können, um zukünftiges Verhalten mit ausreichend hoher Wahrscheinlichkeit richtig einzuschätzen. Ausgangspunkt dabei ist die Vorgabe eines gewünschten Anforderungsprofils, das die gewünschten Persönlichkeitseigenschaften abhängig von der beruflichen Position im Unternehmens- und Branchenumfeld festlegt. Hierbei geht es um die Passung der/des neuen Mitarbeiterin/Mitarbeiters vor allem auf folgenden Ebenen: Aufgabenbereich, Team, Unternehmen, Branche/Marktumfeld/Stakeholder.

Dreifache Diversität

Unsere Zeit ist bestimmt durch eine Zunahme an Wandel und Umbrüchen in immer kürzeren Intervallen. Resultat ist eine Erhöhung der Diversität bezüglich der Lebenswelten der Mitarbeiter durch den immer schnelleren gesellschaftlichen und technologischen Wandel, die zunehmende Medienfragmentierung und wachsende internationale Mobilität. Ihre Mitarbeiter kommen daher aus immer mehr verschiedenen „Welten“ mit unterschiedlichen Werten, Zielen, Lebensträumen, Ängsten und Persönlichkeitsprofilen. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen die richtigen Mitarbeiter auszuwählen, sie in erfolgreiche Teams zusammenzuführen, und sowohl ihnen als auch dem Unternehmen die passenden Entwicklungswege zu ermöglichen, wird laufend anspruchsvoller.

Der beschleunigte technologische Wandel führt zu immer schneller werdenden Veränderungen des gesellschaftlichen Umfeldes und damit der Lebenswelten. Dadurch beschleunigt sich die Generationenfolge. 10 Jahre Altersunterschied stellen heute eine viel größere Differenz in Werten, Einstellungen, Meinungen und dem Umgang mit anderen Menschen dar als in früheren Zeiten. Denken wir nur an die Veränderungen im Kommunikationsbereich durch technologische Entwicklungen wie Smartphone und Social Media. Hier ist es entscheidend, zu welchem Zeitpunkt und in welchem Alter man in die laufenden Technologiesprünge „einsteigt“. Der Umgang miteinander, die Art des Kommunikationsverhaltens und die „Sicht“ auf die Welt sind damit nicht wie in der Vergangenheit über eine Generation von etwa 30 Jahren relativ stabil, sondern ändern sich in bedeutendem Ausmaß nahezu alle 5-10 Jahre. Dadurch haben es Führungskräfte heute mit mehr und unterschiedlicheren Generationen unter den Stakeholdern zu tun.

Ein weiterer Treiber der Diversität ist die zunehmende Medienfragmentierung durch immer mehr Informationsangebote im klassischen Medienbereich (TV, Radio, Print) sowie gleichzeitig Online, Mobile und Social Media. In der gleichen Weise wie sich die Medienlandschaft immer mehr zersplittert, fragmentieren auch die individuellen Informations- und Medienfenster, die sich jeder als einen ganz spezifischen Mix aus den verfügbaren Informationsquellen zusammensetzt. Diese unterschiedliche Sichtweise auf die Welt führt damit auch zu unterschiedlichen Ansichten, Meinungen, Einstellungen, Motiven und Werten, mit deren Mannigfaltigkeit Führungskräfte heute umgehen können müssen.

Der dritte Faktor der Diversität wird durch die Tatsache bestimmt, dass Großstädte mit ihrer attraktiven Infrastruktur und ihrer starken Mobilitätsverbindung (Flugverbindungen, etc.) global so vernetzt sind, dass sie Menschen aus aller Welt anziehen und zu quasi transnationalen und transkulturellen Orten werden. Mit dieser großen kulturellen Diversität ist heute jedes Unternehmen konfrontiert - sogar der Bäcker nebenan, der durch diese Struktur von Großstädten hinsichtlich seiner Kunden zum globalen Unternehmen wird.

Profilingtechniken als Analyse- und Prognosewerkzeuge

Die Passung zwischen Anforderungsprofil und Profil des Mitarbeiters umfasst zum einen die Bereiche:

1. Interessen, Werte und Überzeugungen, zum anderen die
2. Persönlichkeitsmerkmale sowie schließlich die
3. allgemeinen und berufsspezifischen Leistungspotentiale.

Nur wenn ausreichend hohe Übereinstimmung in allen drei Dimensionen vorliegt, kann eine Position mit langfristigem Erfolg besetzt werden. Alle drei Bereiche haben starken Einfluss aufeinander. So weisen spezifische Interessen sowohl auf bestimmte Persönlichkeitsmerkmale als auch auf konkrete Leistungspotentiale hin. Auf dem Weg des stufenweisen Profiling werden zudem auch möglich Risiken und Gefahrenpotentiale sichtbar, die sich eventuell negativ auf die Leistung des Mitarbeiters oder auch auf das Team bzw. das Unternehmensklima auswirken können.

Vom kriminalpsychologischen Profiling zum Personal-Profiling

Ähnlich dem kriminalpsychologischen Profiling schließt man von den Reaktionsweisen und getroffenen Entscheidungen für oder gegen etwas durch Spuren am „Tatort“ auf das Persönlichkeitsprofil der jeweiligen Person. Diese Spuren am „Tatort“ sind die Aussagen, Antworten und nonverbalen Zeichen, die die Person in der Interaktion „produziert“. Durch bestimmte Fragestellungen und das Herstellen spezifischer Situationen kann man verbale und nonverbale Äußerungen provozieren und dann in diesen Zeichen (Spuren) wie ein Spurenleser auf die Person schließen, die hinter diesen Äußerungen steht. Ein Gespräch wird damit zum Persönlichkeitstest mit Fragen, (verdeckten) Aufgaben und der Beobachtung der individuell charakteristischen Reaktionen auf verschiedene Situationen.

Erst eine Gesamtbetrachtung vieler Indikatoren im jeweiligen situativen Kontext erlaubt eine korrekte Beurteilung der Relevanz von bestimmten Antworten und Reaktionsweisen. Einzelne Indikatoren dürfen dabei niemals isoliert betrachtet werden. Um ein korrektes Profil zu erstellen, müssen sie einerseits im jeweiligen Kontext analysiert werden und andererseits nur bei ausreichender Übereinstimmung in Summe für das Profiling herangezogen werden. Multifaktorielle Quellen (verbal und nonverbal) für das Profiling sind zum Beispiel: Bewerbungsschreiben und -gespräch, Social Media Profile, Google-Suchergebnisse, Persönlichkeitstests, Profiling-Games, Geschwindigkeit und Fehlerhäufigkeit beim Ausfüllen von Online-Formularen, etc.

Indikatoren der Persönlichkeitsmerkmale

Ein Beispiel für einen Indikator im Bereich des verbalen Verhaltens wäre etwa die Art der Beschreibung wie eine wichtige Entscheidung getroffen wird. Wird bei der Erklärung präzise auf Details eingegangen und der Weg bzw. die Gründe zur Entscheidung genau geschildert, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass diese Person als bevorzugten regulatory modus (Art der Selbst-Regulation), den prevention focus hat.

Wird hingegen sehr global als Erklärung für diese Entscheidung beschrieben, was durch diese Entscheidung erreicht werden kann, und steht die Beschreibung des angestrebten Zieles im Vordergrund, ist der promotion focus die korrektere Charakterisierung dieser Person.

Der regulatory modus beschreibt, unter welcher Perspektive Aufgaben und Entscheidungen betrachtet werden. Mit dem promotion focus ist nicht nur die Orientierung in Richtung Leistung und Erfolg sondern auch die Inkaufnahme von Risiko verbunden. Beim prevention focus hingegen stehen für die jeweilige Person vor allem die möglichen Probleme und Risiken auf dem Weg zum Ziel im Vordergrund. Risikovermeidung und Vorsicht ist daher das vorrangige Ziel. Aus dem Grund wird sehr genau auf alle Details geachtet, um ein „dichtes Sicherheitsnetz zu spannen“.

Ist die prevention focus orientierte Person besonders daran interessiert, dass alles auf dem Weg zum Ziel nach Plan und genauen Regeln abläuft, so steht für den promotion focus Orientierten das Ziel selbst und seine Versprechungen im Vordergrund. Der Weg dahin kann viel flexibler und spontaner begangen werden. Ist im Anforderungsprofil daher die Persönlichkeitseigenschaft der Präzision, Sicherheitsorientierung und das genaue Einhalten von vorgegebenen Verfahrensregeln hoch bewertet, erfüllt eine prevention focus orientierte Person diese Persönlichkeitsmerkmale eher als ein promotion focus ausgerichteteter Mensch.

An diesem Beispiel sieht man sehr schön, dass eine Persönlichkeitseigenschaft zur Grundlage für eine bestimmte Fähigkeit - also ein Leistungsmerkmal - wird.

Auch nonverbal lassen sich diese beiden Persönlichkeitstypen unterscheiden: Promotion Focus zeichnet sich durch ausladende, lebendige Gestik, vorgelehnte Körperhaltung, dynamische Körperbewegungen sowie hohes Sprechtempo aus. Prevention Focus ist gekennzeichnet durch präzise, kontrollierte und kleinräumige Gestik, leicht zurückgelehnte Körperhaltung, bedächtige Körperbewegungen sowie langsames, kontrolliertes Sprechtempo.

Stufenweises Profiling

In der ersten Stufe des Profiling bedient man sich in der Analyse der Bewerbungsschreiben des Instruments der Inhaltsanalyse. Hier wird vorsortiert, wer die zentralen Leistungsmerkmale potentiell erfüllen kann. In einem zweiten Schritt werden Persönlichkeitsmerkmale durch die Analyse des Inhalts und der Form des Bewerbungsschreibens - der Art der Selbstpräsentation - erhoben. Über Wortwahl, Fokussierung auf bestimmte thematische Inhalte, sowie deren Gewichtung können erste Tendenzen in Richtung eines bestimmten Persönlichkeitsprofils gezogen werden.

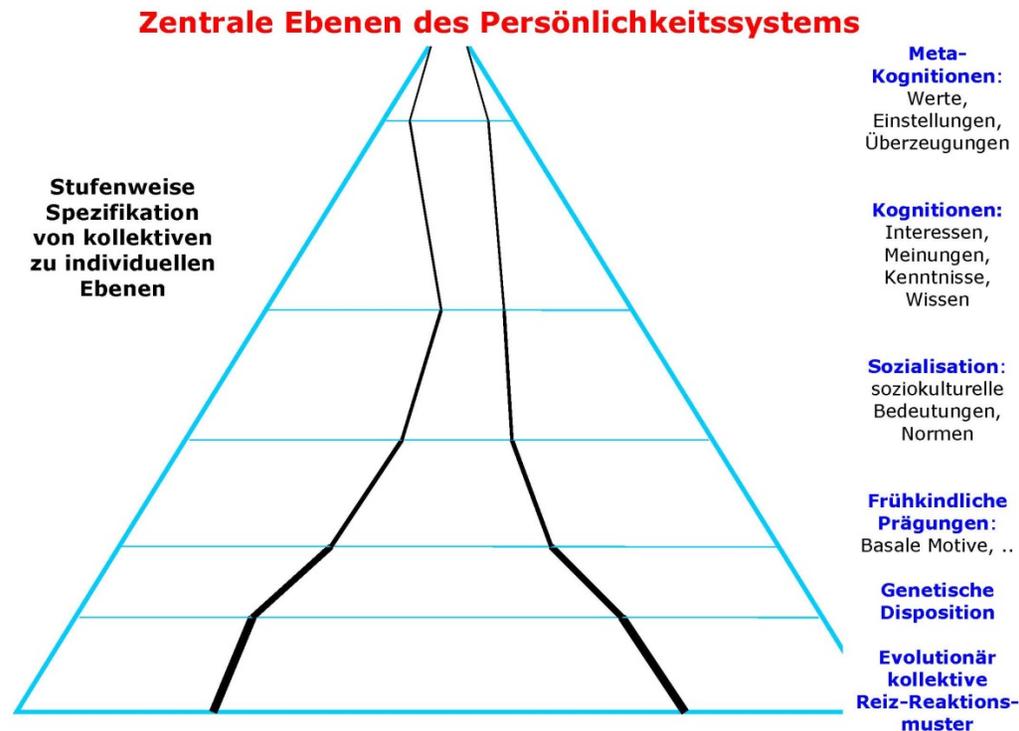
So ist eine Person, die sich sehr genau an die üblichen Regeln und Vorgaben eines Bewerbungsschreibens in Form und Inhalt hält, sowie durch Verwendung der üblichen Formulierungen, tendenziell in die Persönlichkeitsdimensionen des external Kontrollüberzeugten sowie Introvertierten einzureihen. External Kontrollüberzeugte sind der meist unbewussten Überzeugung, dass es richtig und wichtig ist, sich sozial erwünscht zu verhalten, da sie in ihrer Autobiographie mehrheitlich mit Entscheidungen und Lebenssituationen konfrontiert waren, bei denen zentrale Entscheidungen für ihr Leben außerhalb ihres Einflussbereiches getroffen wurden. Sie tendieren dazu, sich im „voreilenden Gehorsam“ angepasst zu verhalten, und lassen sich von sozialem Druck leichter beeinflussen.

Internal Kontrollüberzeugte hingegen hatten in ihrem bisherigen Leben - oft durch Zufall - das Glück bei zentralen Weichenstellungen in ihrer Autobiographie zumindest signifikante Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten zu erfahren. Sie fühlen sich selbstbestimmt. Sie gehen daher davon aus, auch zukünftige Entwicklungen, die sie betreffen, zumindest mitbestimmen zu können. Diese Personen sind für berufliche Positionen, bei denen Gestaltungswille und Kreativität gefordert sind, besser geeignet.

Dimensionen des Persönlichkeitssystems

Klar zu unterscheiden sind die Profiling-Dimensionen, die in ihrer jeweiligen Ausprägung spezifisch für ein ganz bestimmtes Individuum sind. Bei diesen individuell charakteristischen Persönlichkeitsdimensionen können folgende Sub-Bereiche differenziert werden:

1. Genetisch determinierte Dimensionen wie Körpergröße, Körperbau, spezifische Konfiguration des zentralnervösen Nervensystems
2. Frühkindlich festgelegte Dimensionen wie Struktur der basalen Motive in Verbindung mit Neurohormonausschüttung
3. Über die Sozialisation bestimmte Dimensionen wie Denkstil, Kontrollüberzeugung und Regulatory Focus



Charaktereigenschaften beeinflussen Leistungspotentiale

Neben dem Profiling der Persönlichkeitsstruktur eines Menschen kann man zusätzlich auch das allgemeine und berufsspezifische Leistungsprofil erheben. Hier lassen sich

1. generelle Leistungsdimensionen wie Intelligenz, Erinnerungsvermögen, Aufmerksamkeit, Konzentration, Belastbarkeit, etc. von
2. berufsspezifischen Leistungsbereichen wie Zahlenverständnis, Arbeitseffizienz, soziale Kompetenz, Kooperation, Leistungsmotivation, Kreativität und räumliches Vorstellungsvermögen, sowie
3. aufgabenbezogenen Kenntnissen, Fertigkeiten und Erfahrungen unterscheiden.

Zwischen Persönlichkeits- und Leistungsdimensionen gibt es einerseits fließende Übergänge andererseits bedingen beide Bereiche einander. So gibt es etwa statistische Zusammenhänge zwischen der Persönlichkeitsdimension Extraversion und Sensation Seeking (der Neigung aufregende Eindrücke und Erlebnisse zu suchen und dafür auch Risiken einzugehen) mit der Leistungsdimension Belastbarkeit/Resilienz. Ein weiteres Beispiel für solche Zusammenhänge gibt es auch zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal „need to evaluate“ (dem Bedürfnis sich eine Meinung und ein Urteil auch zu Themen zu bilden, die einen nicht direkt persönlich betreffen) und der Leistungsdimension Intelligenz.

Lassen Sie sich durch Ihre unbewussten Beurteilungsverzerrungen nicht täuschen

Eine häufig auftretende Beurteilungsverzerrung ist der Halo-Effekt der Attraktivität. Wir schätzen intuitiv auf Grund eines evolutionär alten Wahrnehmungsschemas attraktive Personen als talentierter, intelligenter, ehrlicher und sozial kompetenter ein als diese wirklich sind. Tatsächlich gibt es keinen signifikanten statistischen Zusammenhang zwischen dem Aussehen und diesen Eigenschaften.

Allerdings kann in bestimmten Fällen eine aufgrund dieser Fehlbeurteilung anderen „Behandlung“ solcher Personen dazu führen, dass diese motiviert werden sich den Erwartungen entsprechend zu verhalten und damit unter Umständen ihre Leistungspotentiale besser ausschöpfen können. Damit wird diese auf einer Verzerrung beruhende Form der Interaktion zu einer self-fulfilling prophecy.

Aus Experimenten ist zudem der wechselseitige Zusammenhang zwischen physischer und „sozialer“ Größe von Menschen bekannt. Sozial ranghöhere Personen werden als physisch größer eingeschätzt als sie tatsächlich sind. Weitere Untersuchungen zu dem Thema bestätigten, dass größere Männer eher eingestellt werden, mehr verdienen und eher in ein ranghöheres Amt gewählt werden. Nach einer Studie in den USA aus 2004 macht zum Beispiel der Größenunterschied von 168 zu 183 cm Körpergröße \$5.525,- Mehrverdienst pro Jahr aus. In den Präsidentschaftswahlen des 20. Jhdts. gewann in 83% der Fälle der größere Kandidat. Ein Zusammenhang zwischen Körpergröße und Verdienst besteht sowohl bei Männern als auch bei Frauen.

All diese Zusammenhänge stellen die Ursache von bestimmten automatisierten Erwartungshaltungen dar, die sich mitunter als Fehleinschätzungen herausstellen können. Auch zum Erscheinungsbild zeigten Studien (Mueller u. Mazur, 1996), dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen dominanten Gesichtszügen und Karriere besteht. Ein dominantes Gesicht durch erhöhte Testosteron-Werte zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus: ausgeprägtes Kinn, geschwungene Augenbrauen, muskulöse Gesichtszüge.

Das „visuelle Dominanzverhalten“ bietet beispielsweise eine der Indikatoren zur Einschätzung des Führungspotentials. Generell blicken higher-status people ihren Gesprächspartner weniger an als lower-status people. Hinsichtlich des Kontrollverhaltens zeigt sich hingegen die Tendenz von higher-status people lower-status speaker mit dem Blick zu fixieren. Führungspersonen mit diesem Dominanz-Muster erhalten auch höhere Ratings auf Leadership-Skalen. (Exline, Ellyson, & Long, 1975):

- higher-status/expertise: Gleichviel oder mehr Blickkontakt beim Sprechen wie beim Zuhören.
- lower-status/expertise: Mehr Blickkontakt beim Zuhören als beim Sprechen.

Bei gleichem Status/Expertise zeigen Frauen das nonverbale Verhaltensmuster von lower-status/expertise Personen. (Dovidio, Ellyson, Keating, Heltman & Brown, 1988)

Durch das Persönlichkeitskorsett und die soziale Rolle hindurchblicken

Eine Bewerbungssituation stellt einen ganz bestimmten sozialen Erwartungsrahmen dar, in dem Erwartungen, soziale Normen, Regeln für „richtiges“ Verhalten und sogenannte mentale Skripts (die Vorstellung, wie ein Vorstellungsgespräch zu verlaufen hat) darüber bestimmen, wie die Personen tatsächlich agieren und welche Seiten ihres Persönlichkeitsinventars zum Vorschein kommt und welche unterdrückt werden. Dieser situative Rahmen zwingt also in gewisser Weise in ein „Persönlichkeitskorsett“, bei dem es mitunter schwierig ist die wirkliche „Figur“ dahinter zu erkennen.

Wir tendieren dazu, die Gründe für das Verhalten einer Person in einer bestimmten Situation vor allem der Persönlichkeit dieses Individuums zuzuschreiben. In Wirklichkeit ist aber der Einfluss der jeweiligen Situation auf das tatsächliche Verhalten viel größer als wir wahrnehmen. Diese sehr gut empirisch belegte Tatsache wird „Fundamentaler Attributionsfehler“ genannt. Diese Fehlbeurteilung liegt daran, dass die Person und ihre persönlichen Charakteristika viel mehr Aufmerksamkeit erzeugen als die Situation, die als Hintergrund quasi unsichtbar bleibt. Nur wenn ein bestimmtes Persönlichkeitsmerkmal unabhängig von verschiedenen Situationen immer wieder auftritt, kann es dem individuellen Persönlichkeitsprofil zugerechnet werden.

In der sogenannten Attributionsanalyse wird geklärt, ob eine bestimmte Reaktionsweise an der Aufgabe, der Situation oder der Person liegt. Tritt eine bestimmte Art des Verhaltens in verschiedenen Aufgaben und in unterschiedlichen Situationen immer wieder auf, kann angenommen werden, dass der Grund dafür an dem spezifischen Persönlichkeitsprofil der Person liegt. Im Zuge des Profilings muss also genau darauf geachtet werden, ob die Gründe für eine bestimmte Reaktionsweise wirklich in der Person zu suchen sind.

Die Besten suchen - die Richtigen finden! Mit stufenweiser Selektion vom Ideal-Profil zum passenden neuen Mitarbeiter. Tipps für die Vorbereitung des Profilings:

1. Erstellung des Anforderungsprofils mit den wichtigsten zukünftigen Bezugspersonen der neuen MitarbeiterInnen im Unternehmen. Je wichtiger die Position desto genauer das Anforderungsprofil (mehr Persönlichkeits- und Leistungsdimensionen zu erfassen)
2. Definition der Indikatoren zur Messung der Abweichungen zwischen Ist- und Idealprofil
3. Schrittweises Profiling (verbal und nonverbal in Inhalt und Form): von der Inhaltsanalyse des Bewerbungsschreibens, Online-Recherche, über Telefoninterview, Vorstellungsgespräch, Persönlichkeits- und Leistungstests bis zu Assessment-Verfahren
4. Kennt man einige zentrale Persönlichkeitsdimensionen einer Person, kann man auf damit verbundene weitere Eigenschaften schließen. (*Multidimensionales Netz der Eigenschaften im Persönlichkeits-System*) Persönlichkeitsmerkmale und Leistungspotentiale beeinflussen dabei einander.
5. Situationen zwingen soziale Rollen und spezifische Verhaltensmuster auf (*siehe „Fundamentaler Attributionsfehler“*)
6. Bewusstmachen und Korrigieren möglicher Fehleinschätzungen und gegenseitiger Täuschungen (*siehe z.B. Halo-Effekt der Attraktivität, Test der Glaubwürdigkeit von KandidatInnen*)

Erfahren Sie, wie Sie Ihre Präzision und Sicherheit in der Personalauswahl mit den neuesten Profiling-Techniken erhöhen können im Seminar: „Profiling-Techniken in der Personalauswahl“