

---

# IMMOBILIEN ZEITUNG

## FACHZEITUNG FÜR DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT

---

Ein Beitrag aus der Immobilien Zeitung Nr. 21/05 vom 6.10.2005

[www.immobilien-zeitung.de](http://www.immobilien-zeitung.de)

POTENZIALANALYSE

# Soziale Emotionenz oder intente Kompelligenz?

**Die Schlagworte soziale Kompetenzen, Mitarbeiterpotenziale oder emotionale Intelligenz sind zurzeit nicht nur in den Human-Resources-Abteilungen der großen Unternehmen in Mode. Sowohl Spezialisten und Führungskräfte als auch Vorgesetzte und Personalentscheider beschäftigen sich mit den so genannten Soft Skills. Thomas Körzel, selbst Fachmann in Sachen Potenzialanalyse, bringt etwas Licht in den Dschungel.**

Wie erkenne ich beruflich relevante Persönlichkeitsmerkmale, die über die fachlichen Kompetenzen hinausgehen? Empirische Untersuchungen zeigen, dass die sichersten Ergebnisse bei Auswahl- und Beurteilungsverfahren erlangt werden konnten, wenn man mehrere Verfahrensweisen mit einander kombinierte.

Dies führte zu multimodularen Verfahren wie beispielsweise Assessment-Centern bzw. Potenzialanalysen. Beides sind Methoden, die zur Erhebung von Kompetenzen dienen und sich in vieler Hinsicht ähneln. Doch die Potenzialanalyse ist zukunftsorientierter. Zusätzlich zur Bestimmung des Verhaltens bei aktuellen Anforderungen versucht das Verfahren abzuschätzen, was bei zukünftigen Anforderungsänderungen zu erwarten ist. Das erwünschte Entwicklungspotenzial einer Person sollte sowohl den derzeitigen Anforderungen entsprechen als auch darüber hinaus erkennbar machen, dass die Person zukünftigen Veränderungen ungewisser Art gewachsen ist.

Das Verfahren erhebt die Erfahrungen und die Eigenschaften einer Person, und es geht über diese Merkmale hinaus. Neben den Anforderungen für eine konkrete Situation (z.B. ein Stellenprofil) überprüft dieses Instrument auch allgemeine mentale Fähigkeiten einer Person. Diese mentalen Fähigkeiten erwiesen sich in der Wissenschaft als aussagekräftigster Prädiktor zur Vorhersage von Erfolg im Beruf.

## Verschiedene Testverfahren

Im Bereich der beruflichen Fähigkeiten unterscheidet man zunächst allgemein zwischen fachlichen und sozialen Kompetenzen. Im Gegensatz zu fachlichen Kompetenzen, die oftmals durch Lebenslaufanalyse, Fachinterview und so genannte Case Studies (aus der Praxis entnommene Aufgaben) sehr gut beurteilt werden können, gelingt dies bei

persönlichen Merkmalen weniger gut. Zwar gibt es bestimmte Informationen aus dem Lebenslauf (beispielsweise ein häufiger Wechsel von Unternehmen und Aufgaben, ein zügig absolviertes Studium mit guten Noten), jedoch sind diese Bewertungen nur teilweise ausreichend. Noch schwieriger wird es bei Merkmalen wie beispielsweise Teamfähigkeit. Die Beteiligung an Gruppenarbeiten im Studium als Indikator zu nehmen, ist zumindest fahrlässig, und auch im Interview ist Teamfähigkeit kaum analysierbar.

## Vier Kompetenzgruppen

Üblicherweise wird im Rahmen von Potenzialanalysen zwischen vier Kompetenzgruppen unterschieden.

- **Fachkompetenz:** spezifische Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten zur Bewältigung der fachlichen Aufgabe, z.B. Fachwissen und darüber hinausgehende Spezialkenntnisse im juristischen, technischen und kaufmännischen Bereich.

- **Methodenkompetenz:** situationsübergreifende, flexibel einsetzbare kognitive Fähigkeiten wie beispielsweise Analysefähigkeit, strategisches Denken oder Kostenbewusstsein.

- **Sozialkompetenz:** kommunikative und kooperative Verhaltensweisen oder Fähigkeiten zur Realisierung von Zielen in sozialen Interaktionssituationen, beispielsweise Kundenorientierung, Kommunikationsfähigkeit, Kontaktmotivation.

- **Personalkompetenz:** persönlichkeitsbezogene Disposition, die sich in Einstellung, Werthaltung, Bedürfnissen und Motiven äußert. Beispiele hierfür sind Belastbarkeit, Zuverlässigkeit, Gewissenhaftigkeit.

Neben neuesten Erkenntnissen und Methoden der Analyse der Biografie sowie der Interviewtechnik sind vor allem psychologische Testverfahren und situative Übungen passende Instrumente. Je nach Fragestellungen hat sich eine Kombination dieser Instrumente bewährt. Durch diese Kombination wird das Risiko einer Fehleinschätzung minimiert. (Die im Folgenden mehrfach erwähnte Validität steht – vereinfacht gesagt – für die Wahrscheinlichkeit, eine richtige Entscheidung getroffen zu haben. Eine Validität von  $r=1,0$  steht für eine Treffgenauigkeit von 100%.)

Wie werden die oben aufgeführten Basiskompetenzen mit der Potenzialanalyse gemessen? Intelligenztests überprüfen kognitive Bereiche wie Auffassungsgabe und Lernfähigkeit, aber auch speziellere intellektuelle Fähigkeiten, z.B. sprachge-

bundenes, zahlengebundenes und figurales Denken. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigten, dass das Messen dieser allgemeinen mentalen Fähigkeiten, im Vergleich zu anderen Messverfahren, positiv hervorsteicht.

Intelligenztests weisen hohe Validitätsergebnisse auf (z.T.  $r > 0,40$ ). Verfahren wie Arbeitsproben, Assessmentcenter oder Probezeitvereinbarungen zeigen zwar ähnliche Validitätsergebnisse, sind aber teurer und in ihrer Umsetzung sowohl aufwändiger als auch zeitintensiver. Zusätzlich konnte gezeigt werden, dass allgemeine mentale Fähigkeiten die besten Voraussetzungen für den Erwerb von Berufskennntnissen und das erfolgreiche Bewältigen von Berufsanforderungen sind.

Bestimmte persönliche Eigenschaften wie beispielsweise Kundenorientierung, Teamfähigkeit und Führungsverhalten können durch psychologische Testverfahren ebenfalls mit befriedigender Validität gemessen werden. Auf Grund der Komplexität dieser Merkmale reicht eine Überprüfung durch Testverfahren jedoch nicht aus, deshalb sollten diese Merkmale zusätzlich durch ein weiteres Instrument, z.B. situative Übungen, überprüft werden.

### Bewerbungsunterlagen

Vor allem bei der Auswahl externer Bewerber wird oft über die Analyse von vollständigen schriftlichen Bewerbungsunterlagen ein erster Überblick von Basis- und Fachqualifikationen, Berufserfahrungen und persönlichen Daten eingeholt. Neben diesen Hard Facts können auch formale Aspekte in die Beurteilung mit einbezogen werden.

Aus der Gestaltung der Bewerbung können erste Hinweise auf den Arbeitsstil, die sprachliche Ausdrucksweise und Kreativität abgelesen werden. Allerdings ist der Nachteil bei diesem Verfahren, dass durch vorschnelles Urteilen wertvolles Potenzial verloren gehen kann, weshalb dieses Instrument auch nur in Verbindung mit anderen Verfahren eine hohe Validität, alleine jedoch nur eine geringe ( $r=0,18$ ) aufweist. Es ist ein gutes Instrument, um eine erste Selektion vorzunehmen, sollte aber immer mit anderen kombiniert werden.

Interviews sind wohl das am weitesten verbreitete Verfahren, um berufliches Potenzial festzustellen und zu beurteilen. Es gibt verschiedene Formen des Interviews, von der völlig freien Gesprächsform über teilstrukturierte Gespräche bis hin zum strukturierten Interview. Zwar erscheinen unstrukturierte, freie Gesprächsformen leicht handhabbar, sind aber wegen der äußerst niedrigen Validität ( $r=0,14$ ) nicht zu empfehlen.

### Interviews sind weit verbreitet

Eine gute Aussagekraft wird hingegen strukturierten Interviews nachgesagt, die in Untersuchungen eine sehr hohe Validität ( $r=0,40$ ) aufwiesen. Wie auch bei anderen Methoden der Personalbeurteilung ist die primäre Funktion dieser strukturierten Gesprächsformen, einzuschätzen, ob eine Person in der betreffenden Organisation erfolgreich tätig sein kann. Der Interviewer kann sich aber auch mit dem Bewerber über die angestrebte Arbeitstätigkeit und das Unternehmen sowie die Erwartungen sowohl auf Seiten des Bewerbers wie auch auf Seiten des Unternehmens austauschen.

Durch gezielt eingesetzte situative Fragen kann zudem eine konkrete Vorstellung gebildet werden, wie ein Bewerber in kritischen Situationen agiert. Hierbei geht es entweder um zukunftsgerichtete oder um vergangenheitsbezogene Situationen. Durch zukunftsgerichtete Fragestellungen können Verhaltensvorsätze und kognitive Verhaltensmöglichkeiten des Bewerbers erfasst werden, während biografiebezogene situative Fragen Verhaltensweisen erheben, die der Bewerber in der Vergangenheit gezeigt hat. Es möglich, ein konkretes Bild der Handlungsweisen eines Bewerbers zu erstellen.

Situative Übungen – simulierte Praxisaufgaben wie Rollenspiele, Präsentationen oder Case-Studies – sind auf die aktuellen Anforderungen einer Position zugeschnitten. Es können Aufgaben sowohl zu Teilbereichen als auch zum gesamten Aufgabengebiet gestellt werden, die von den Bewerbern gelöst werden müssen. Sowohl erfolgsrelevantes Verhalten für die Zielposition als auch soziale interaktive Merkmale werden auf diese Weise erhoben. Da die Arten der Aufgaben sehr heterogen sind, lassen sich Ergebnisse zur allgemeinen Validität nur schwer interpretieren, üblicherweise wird ein Durchschnittswert ( $r=0,30$  bis  $0,60$ ) angegeben. An dem höheren Wert orientieren sich vor allem Fallstudien.

Ein mittlerweile bewährtes und auf die Immobilienwirtschaft zugeschnittenes Verfahren ist die Human-Resources-Portfolio-analyse als Instrument aus Immobilien- Know-how und psychologischen Methoden, welche von Bernd Heuer & Partner gemeinsam mit der Ruhr-Universität in Bochum entwickelt wurde.

Potenzialanalysen wie die Human-Resources-Portfolio-analyse gehören in Großunternehmen mittlerweile zum Standard der HR-Abteilung in Auswahl und Entwicklung. Aber auch die in der Immobilienwirtschaft typischen Mittelständler wenden vermehrt solche Verfahren an, um die richtigen Mitarbeiter an Bord zu holen, zu entwickeln und langfristig zu behalten. (ae)

*Der Autor: Thomas Körzel, Dipl.-Psychologe, ist bei der Bernd Heuer & Partner Human Resources GmbH für die Bereiche Rekrutierung, Potenzialanalysen und Karriereberatungen verantwortlich. Seit zwei Jahren bietet das Unternehmen die Potenzialanalyse auch Privatpersonen als Standortbestimmung für ihre weitere berufliche Karriere an.*

#### Treffgenauigkeit:

### Die Mischung macht's

Erhöhung der Validität (gemessen am Berufserfolg) durch Kombination von Analyseinstrumenten

Analyseinstrumente	Validität ≈ Vorhersagekraft
Assessment-Center	0,37
Assessment-Center + Testverfahren	0,53
Assessment-Center + Test + strukturiertes Interview	0,63

© Immobilien Zeitung;  
Quelle: Schmidt und Hunter 1998