

Kapitel 6 Diagnostik in der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie

Abschnitt 6.1 Organisationsdiagnostik

Was sind die 3 grundsätzlichen Zugänge der Arbeits- und Anforderungsanalyse und wie unterscheiden sich diese voneinander?

Grundsätzliche Zugänge der Arbeits- und Anforderungsanalyse werden als erfahrungsgeleitet-intuitiv, personenbezogen-empirisch oder arbeitsplatzanalytisch-empirisch bezeichnet. Unter der erfahrungsgeleitet-intuitiven Methode versteht man die freie, nicht formalisierte Beurteilung der Tätigkeitsmerkmale oder Anforderungen an einen Beruf. Sie verlangt gründliche Kenntnisse der Stelle und ihrer organisatorischen Einbettung. Meist wird diese Methode in Form von wenig standardisierten Interviews oder Workshops mit (langjährigen) Stelleninhaberinnen bzw. Stelleninhabern oder deren Vorgesetzten umgesetzt. Bei der personenbezogen-empirischen Methode werden empirisch ermittelte Zusammenhänge zwischen Personenmerkmalen (wie beispielsweise Intelligenz) und Kriterien des Ausbildungs- oder des Berufserfolgs genutzt. Idealerweise stammen die ermittelten Zusammenhänge aus dem eigenen Unternehmen. Aber auch metaanalytisch aufbereitete Ergebnisse der (internationalen) Forschung oder Befunde aus Einzelstudien mit vergleichbaren Berufsgruppen können für eine personenbezogen-empirische Anforderungsanalyse genutzt werden. Als relevante Anforderungen gelten solche Personenmerkmale, für die ein möglichst hoher Zusammenhang mit den relevanten Erfolgsmaßen (Leistung, Zufriedenheit etc.) nachgewiesen wurde. Bei der arbeitsplatzanalytisch-empirischen Methode werden mithilfe von standardisierten Verfahren Informationen über die Stelle erhoben. Dazu stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung, die sich u. a. hinsichtlich der theoretischen Grundlage und der Auswahl der zu beschreibenden Arbeitsmerkmale unterscheiden.

Was versteht man unter der Critical-Incident-Technik?

Die bereits 1954 entwickelte Methode verlangt von Führungskräften, dass sie Verhaltensweisen ihrer Mitarbeitenden beschreiben, die zu Erfolg oder Misserfolg geführt haben, beispielsweise zu einer Erhöhung oder einer Verringerung der Produktion.

Was versteht man unter einem Anforderungsprofil?

Listet man relevante Anforderungsmerkmale nacheinander auf, versieht sie mit einer Skala zur Ausprägung und kennzeichnet auf jeder Skala den optimalen Bereich, erhält man ein Anforderungsprofil. In dieses Anforderungsprofil können die festgestellten Merkmalsausprägungen einer Person eingetragen werden. Man erkennt dann meist leicht, wie gut diese Person zu den Anforderungen passt.

Abschnitt 6.2 Diagnostik von Personenmerkmalen

Nennen Sie biografieorientierte, simulationsorientierte und konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl!

Werden Informationen herangezogen, die in der Vergangenheit von Bewerberinnen und Bewerbern entstanden sind, spricht man vom biografieorientierten Ansatz. Beispiele für biografieorientierte Verfahren sind Interviews, Kenntnisprüfungen, Analyse der Bewerbungsunterlagen (Nachweis fachlicher Qualifikationen durch Zeugnisse, Bescheinigungen über bestandene Ausbildungen und Fortbildungen, Zertifikate, Arbeitszeugnisse etc.) und biografische Fragebögen. Beim konstruktorientierten Ansatz stehen psychologische Eigenschaften im Fokus – daher wird er häufig auch als eigenschaftsorientierter Ansatz bezeichnet. Die zentrale Annahme ist, dass Verhalten über verschiedene Situationen hinweg von stabilen Eigenschaften determiniert wird. Beispiele für konstruktorientierte Verfahren sind Intelligenztests, andere Leistungstests und Persönlichkeitsfragebögen. Wenn diagnostische Verfahren ein möglichst realistisches Abbild zukünftiger beruflicher Gegebenheiten präsentieren (simulieren) und anhand des Verhaltens von Bewerberinnen und Bewerbern in dieser Simulation erheben, wie geeignet sie sind, dann zählt man diese zum simulationsorientierten Ansatz. Beispiele für simulationsorientierte Verfahren sind Assessment-Center, Situational-Judgment-Tests, Computersimulationen und Arbeitsproben.

Wie beurteilen Sie die Validität von Bewerbungsunterlagen für die Personalauswahl?

Insgesamt dürfte die Analyse von Bewerbungsunterlagen nur eine geringe Prognosekraft für berufliche Leistungen haben. Bedauerlicherweise liegen unseres Wissens nach keine Studien vor, die genau dies prüfen, nämlich inwiefern Beurteilungen von Bewerbungsunterlagen mit späteren Leistungen in Beruf oder Ausbildung korrespondieren. Hierzu sind Studien erforderlich, die häufig nicht im Feld und unter Realbedingungen durchgeführt werden können.

Welche Vor- und Nachteile bringt die Assessment-Center-Methode mit sich?

Bei der Assessment-Center-Methode handelt es sich um eine breit einsetzbare Methode, in der „echtes“ Verhalten von Bewerbern beobachtet wird. Die Methode erfreut sich hoher Beliebtheit und zeigt Zusammenhänge zu beruflichen Kriterien in erwartbarer Höhe. Nachteile der Methode bestehen in der oft unklaren Konstruktvalidität (bedingt durch die schlechte Abgrenzbarkeit der beobachteten Inhaltsdimensionen) sowie in der aufwendigen Durchführung.

Was weiß man über die Abgrenzbarkeit der Dimensionen in Assessment-Centern?

Insgesamt muss der Anspruch, mit Assessment-Centern einzelne Verhaltensdimensionen konsistent über Übungen hinweg messen zu können, hinterfragt werden. Vor dem Hintergrund

der verfügbaren Evidenz muss von übungs- bzw. situationsspezifischen Verhaltensweisen ausgegangen werden, deren globale Beurteilung zur Prädiktion beruflicher Leistungen taugt (sofern die im Assessment-Center enthaltenen Übungen ein hinreichend gutes Abbild der beruflichen Realität darstellen).

Wie ist es um die Reliabilität von Situational-Judgment-Tests bestellt?

Mittlerweile liegen 3 Metaanalysen zur mittleren Reliabilität von Situational-Judgment-Tests vor (Campion et al. 2014; Catano et al. 2012; Kasten und Freund 2016). Diese bescheinigen Situational-Judgment-Tests nur geringe Reliabilitäten (zwischen .46 und .68), sofern diese in Form von internen Konsistenzmaßen (Cronbachs Alpha) geschätzt werden. Allerdings erfüllen Situational-Judgment-Tests eine wesentliche Voraussetzung für interne Konsistenzschätzungen, nämlich die Eindimensionalität, nicht. Vielmehr sind die Items zumeist sehr heterogen; sie bestehen nicht selten aus ganz unterschiedlichen, komplexen Situationen, zu deren effektivem Bewältigen mehrere Konstrukte beitragen. Somit sind Reliabilitätsschätzungen durch Testwiederholung (Retest-Reliabilität) oder parallele Testversionen angemessener. In der Tat fallen die so ermittelten Reliabilitätskoeffizienten deutlich höher aus (zwischen .66 und .82; vgl. Clause et al. 1998).

Welche Verfahren lassen den höchsten inkrementellen Beitrag – über allgemeine kognitive Leistungstests hinaus – bei der Prognose der beruflichen Leistung erwarten?

Integritätstests, Interviews (auch Telefoninterviews), Interessentests, Gewissenhaftigkeitsfragebögen, eingeholte Referenzen.

Was versteht man unter sozialer Validität?

Mit diesem Begriff wird betont, dass neben dem klassischen und in der Wissenschaft häufiger beachteten Gütekriterium der Validität auch die subjektiven Bewertungen von Bewerbenden beachtet und zur Evaluation von Auswahlverfahren herangezogen werden sollten. Möglichkeiten der Einflussnahme auf solche Bewertungen sehen Schuler und Stehle (1983) in 4 Bereichen: Information (z. B. über die Organisation und die ausgeschriebene Position), Partizipation (z. B. Einflussnahme auf die diagnostische Situation, „opportunity to perform“ nach Gilliland, 1993), Transparenz (z. B. hinsichtlich des Bewertungsprozesses) und Urteilkommunikation (z. B. respektvoll, offen).

Welche Rolle kommt der Psychologischen Diagnostik in der Personalentwicklung zu?

Die Psychologische Diagnostik dient im Rahmen der Personalentwicklung der zielgerichteten Identifikation von spezifischen Entwicklungsbedarfen von Personen.

Abschnitt 6.3 Evaluation der Psychologischen Diagnostik in der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie

Welchen Fehlerquellen unterliegen Arbeits- und Anforderungsanalysen?

Es werden soziale (z. B. Konformitätsdruck) und kognitive (z. B. Informationsüberlastung) Fehlerquellen unterschieden. Soziale Fehlerquellen umfassen: Prozesse der sozialen Beeinflussung und Prozesse der Selbstdarstellung. Kognitive Fehlerquellen gliedern sich in: Einschränkungen in der Informationsverarbeitung sowie Verzerrungen in der Informationsverarbeitung.

Was sind zentrale Erkenntnisse aus der Metaanalyse von Schmidt und Hunter (1998)?

Es zeigt sich in der Metaanalyse von Schmidt und Hunter (1998) eine hohe Relevanz von kognitiven Leistungstests, Arbeitsproben, Integritätstests, strukturierten Interviews und Tests zur Erfassung von berufsrelevantem Wissen für die statistische Vorhersage von Berufserfolg. Kognitive Leistungstests erwiesen sich als besonders relevant zur statistischen Vorhersage des Ausbildungserfolgs. Arbeitsproben, Fragebögen zur Gewissenhaftigkeit und strukturierte Interviews können laut den Ergebnissen dieser Metaanalyse ergänzend zu kognitiven Leistungstests eingesetzt werden, sodass ein substanzieller Zuwachs der Prognosegüte erreicht wird.

Was weiß man über die Relevanz von beruflichen Interessen für die berufliche Leistung?

Hinsichtlich dieses Zusammenhangs liegt eine einschlägige Metaanalyse von Van Iddekinge et al. (2011b) vor. In dieser Metaanalyse wurden insgesamt 74 Studien zusammengefasst und der Zusammenhang von Interessentests zu beruflicher Leistung, Ausbildungserfolg, Berufswechselabsichten und tatsächlichem Berufswechsel ermittelt. Es finden sich substanzielle Zusammenhänge von berufsbezogenen Interessenskalen zu beruflicher Leistung ($\rho = .23$).

Warum ist bei Verfahren zur Feststellung des Entwicklungsbedarfs die Frage besonders zentral, ob die verwendeten Verfahren ihrem Messanspruch gerecht werden?

Für Verfahren, die im Rahmen der Personalentwicklung eingesetzt werden, reicht es nicht aus, dass sie in einem engen Zusammenhang mit beruflicher Leistung stehen. Vielmehr muss belegt sein, dass sie tatsächlich das intendierte Konstrukt messen. Andernfalls ist eine Entscheidung darüber, welche Fertigkeiten oder Kompetenzen trainiert werden sollen, nicht möglich. Die Begründung für diese Aussage ist einfach: Man stelle sich vor, viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ein Verfahren zur Messung der Teamfähigkeit (beispielsweise einen Situational-Judgment-Test) absolviert. Personen mit niedrigen Werten in diesem Verfahren werden dann verpflichtet, ein Training zur Optimierung der Teamfähigkeit zu absolvieren. Wenn es aber nun so wäre, dass das Verfahren fälschlicherweise Intelligenz statt, wie beabsichtigt, Teamfähigkeit messen würde, so wäre der mit den Trainings verbundene Aufwand nutzlos. Es ist daher für diagnostische Verfahren zur Feststellung des

Personalentwicklungsbedarfs stets abzusichern, dass diese ihrem Messanspruch gerecht werden.

Erläutern Sie, warum bivariate Analysen im Kontext der Diagnostik in der Arbeits- und Organisationspsychologie häufig nicht ausreichen!

Bei einer rein bivariaten Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Auswahlverfahren und Kriterium wird davon ausgegangen, dass eine zuvor erfolgte Anforderungsanalyse valide Ergebnisse erbracht hat und dass die Anforderungen über die inkludierte Stichprobe ohnehin nicht variieren, weil beispielsweise nur eine Gruppe Auszubildender (z. B. Gebäudereiniger) betrachtet wird. Sobald Merkmale der Organisation und der Person innerhalb einer Studie bzw. einer Stichprobe Varianz aufweisen, ist eigentlich eine gemeinsame Betrachtung aller Variablen (Organisation, Person und abhängige Variable) erforderlich.

Was sind Probleme von Differenzwerten?

Probleme von Differenzwerten (nach Edwards 2002) sind: (i) Differenzwerte weisen zumeist eine geringere Reliabilität als die Einzelwerte auf. (ii) Wenn ein Wert eine größere Varianz als der andere hat, so wird die Varianz des Differenzwertes stärker von ersterem beeinflusst. Damit wird weniger klar, was der Differenzwert konzeptuell repräsentiert. (iii) Das Ausmaß, in dem die Einzelwerte den Effekt des Differenzwertes auf eine abhängige Variable beeinflussen, ist nicht empirisch zu bestimmen. (iv) Ein dreidimensionaler Zusammenhang (also zwischen 2 unabhängigen und abhängigen Variablen) wird zu einem zweidimensionalen (zwischen dem Differenzwert und der abhängigen Variablen) reduziert.

Abschnitt 6.4 Ein Qualitätsstandard für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen – die DIN 33430

Welchen Nutzen hat die DIN 33430?

Anbietende entsprechender Dienstleistungen erhalten Qualitätsstandards zur Planung und Durchführung von Eignungsbeurteilungen. Personen und Institutionen, die Eignungsbeurteilungen durchführen lassen, gewinnen Orientierung bei der Bewertung von externen Angeboten. Personalverantwortliche können Qualitätssicherung und -optimierung von Personalentscheidungen betreiben. Personen, deren Eignung beurteilt wird, werden vor unsachgemäßer oder missbräuchlicher Anwendung von Verfahren geschützt.

Welche Formen der Lizenzierung nach DIN 33430 existieren?

Personen können eine Lizenz erwerben. Dazu ist das Bestehen einer Prüfung notwendig. Lizenzierte Personen dokumentieren dadurch, dass sie über die notwendigen eignungsdiagnostischen Kenntnisse verfügen. Die Prüfungen zur Personenlizenzierung werden

von der Deutschen Psychologenakademie (DPA) durchgeführt, einer Bildungseinrichtung des BDP, die auch ein öffentlich zugängliches Register lizenziierter Personen führt. Unternehmen können einen bei sich etablierten Prozess der Eignungsbeurteilung und das damit verbundene Qualitätsmanagement zertifizieren lassen (s. Kersting 2008; Reimann 2009). Die Zertifizierung einer Organisation kann ein speziell dazu qualifiziertes Zertifizierungsinstitut vornehmen (s. Reimann 2009).