

Dienstleistungsqualität

Was Kundenzufriedenheit mit Mitarbeiterzufriedenheit zu tun hat

Gerade in Dienstleistungsbranchen hat die Zufriedenheit der Mitarbeitenden einen grossen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und damit auf die Profitabilität. Und das umso mehr, je höher die Intensität der Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Kunde ist. Der Beitrag zeigt den Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und Kommunikationspsychologie.

› Rolf von Ballmoos

Kundenzufriedenheit ist eines der wichtigsten Qualitätsmerkmale für einen erfolgreichen Dienstleister. Um die Kundenzufriedenheit zu messen, investieren Dienstleister oft viel Geld und zeitlichen Aufwand in Kundenbefragungen. Die Messung von Kundenzufriedenheit ist bei Dienstleistungen schwierig, da nicht ein Produkt mit eindeutig definierbaren Kriterien wie Geschwindigkeit, Anzahl Sitzplätze oder Radgrösse, sondern eine subjektive Wahrnehmung von Kunden erfasst wird. Diese subjektive Wahrnehmung der Kunden ist wiederum von sehr vielen Faktoren abhängig, wird aber entscheidend von der Kommunikation zwischen den Personen des Dienstleistungserbringers und den Kunden beeinflusst.

Grade der Interaktion

Klaus (in: Nerdinger, 2011) unterteilt Dienstleistungen nach dem Grad der Interaktion (Intensität der Kommunikation) zwischen Dienstleister und Kunden beim Erbringen der Dienstleistung. Bei Dienstleistungen mit niedriger Interaktion zwischen den beiden Akteuren werden meist Werkzeuge oder Maschinen zur Erfüllung der Dienstleistung eingesetzt.

Ein Beispiel dafür ist der Service oder die Reparatur bei einem Fahrzeug. Die Interaktion beschränkt sich in diesem Fall auf die Annahme des Auftrags, eine kurze Beratung und die Auslieferung des Fahrzeugs. Bei problemorientierten Dienstleistungen wie z. B. beim Erfüllen von IT-Dienstleistungen stehen die Anforderungen und Wünsche der Kunden im Vordergrund, die Qualität der Interaktion hat einen entscheidenden Einfluss auf die

erfolgreiche Implementierung der IT-Lösung und schlussendlich auf die Kundenzufriedenheit.

Die Mitarbeitendenzufriedenheit

Heskett et. al. haben 1994 das Konzept der «Service Profit Chain» entwickelt (Friedemann Nerdinger, 2011). Ihre zentrale Vermutung besagt, dass die Mitarbeitendenzufriedenheit einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat. Zufriedene Kunden binden sich wiederum an den Dienstleister, was Ertragswachstum und mehr Profitabilität bedeutet. Weiter beschreibt das Konzept, dass der zentrale Kern für die Mitarbeitendenzufriedenheit die interne Servicequalität (Arbeitsbedingungen, Möglichkeiten für die Personalentwicklung, IT-Support etc.) ist und dass zufriedene Mitarbeitende ein qualitativ besseres Verhalten gegenüber den Kunden aufweisen. Zufriedene Mitarbeitende fühlen sich auch stärker an das Unternehmen gebunden, was sich positiv auf die Fluktuationsrate auswirkt. Für dieses ursprünglich theoretische Konzept sind unterdessen viele empirische Belege entstanden. Somit ist empirisch gut untersucht, dass Mitarbei-

kurz & bündig

- › Kundenzufriedenheit hat einen starken Bezug zur Mitarbeitendenzufriedenheit.
- › Zufriedene Kunden binden sich stärker an den Dienstleister und empfehlen diesen auch vermehrt.
- › Transformationale Führung wirkt sich positiv auf Motivation und Leistung der Mitarbeitenden aus.
- › Die interne Servicequalität bestimmt die Mitarbeitendenzufriedenheit wesentlich.
- › Mitarbeitendenzufriedenheit erhöht die Profitabilität.

tendenzzufriedenheit mit grosser Wahrscheinlichkeit eine Erhöhung der Profitabilität bewirkt.

Bei der Interaktion der Mitarbeitenden mit Kunden kommen neben der ökonomischen Komponente (Geld für eine Problemlösung) einige psychologische Komponenten hinzu (Nerdinger, 2011). Dabei geht es um Kommunikationspsychologie und um das Erleben und Verhalten der beiden zentralen Akteure, was ein Thema der Psychologie der Dienstleistung ist. Zum Gebiet der Psychologie der Dienstleistung gehören im Weiteren Teile der Arbeits-, Organisations-, Wirtschafts- und Sozialpsychologie. Ein scheinbar banales Erleben und Verhalten ist aus psychologischer Sicht also höchst komplex.

Probleme verbinden

Möchte ein Kunde eine neue Lösung für sein ERP-System, so evaluiert er unter verschiedenen Anbietern den für ihn geeignetsten. Ökonomisch gesehen geht es dabei um den Tausch von Geld gegen eine Problemlösung (Einführung eines ERP-Systems, um damit mehrere nicht vernetzte IT-Plattformen abzulösen). Nerdinger (2011) hat dafür das Modell der Dienstleistungsdyade, welches diese Zusammenhänge darstellt, entwickelt (siehe Abbildung).

Die verbundene Linie deutet an, dass das Problem dem Kunden gehört. Der evalu-



ierte IT-Dienstleister hat den Auftrag, das Problem zu lösen, was der gerichtete durchgezogene Pfeil darstellt. Der Dienstleister ist aber auf die Zusammenarbeit mit dem Kunden angewiesen, was der gestrichelte Pfeil zeigt. Dieses Merkmal für die Dienstleistungserbringung wird als Ko-Produktion bezeichnet (Nerdinger, 2011). Der Dienstleister kann nur erfolgreich sein, wenn sein Kunde kooperiert, d. h. die notwendigen Informationen zur Verfügung stellt und seinen Anteil der Arbeit auch erfüllt. Um dies zu gewährleisten, ist eine intensive Kommunikation zwischen Dienstleister und Kunde notwendig. Diese Interaktion wird durch den wechselseitigen Pfeil veranschaulicht.

Die Erwartungen der Kunden

Die Erwartungen der Kunden sind bereits für die Vergabe eines Auftrags entscheidend, denn sie werden den Auftrag an den Anbieter vergeben, von dem sie sich

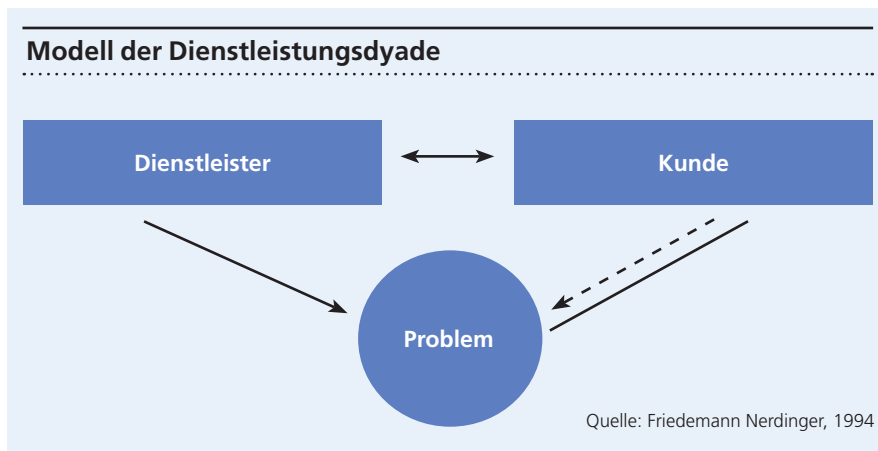
die bestmögliche Erfüllung ihrer Anforderungen versprechen (Nerdinger, 2011). Die Erwartungen der Kunden nehmen unterschiedliche Formen an, sie hängen vor allem von ihren Erfahrungen, den Ansprüchen oder auch von ihrem Vorstellungsvermögen ab.

Für die Anbieter von Dienstleistungen sind die Erwartungen der Kunden sehr wichtig, weil sie die (wahrgenommene) Dienstleistungsqualität mit ihren Erwartungen vergleichen. So kann es sein, dass unerfahrene Kunden eine Dienstleistung als ausgezeichnet bewerten und sehr anspruchsvolle Kunden die gleiche Dienstleistung als mangelhaft betrachten. Dieser Effekt wird als Diskonfirmationsparadigma bezeichnet.

Branchenübergreifend richten sich die Erwartungen der Kunden vor allem auf die Mitarbeitenden des Dienstleisters. «Zuverlässigkeit, Entgegenkommen, Kompetenz, Zuvorkommenheit, Vertrauenswürdigkeit und Sicherheit sind alles persönliche Eigenschaften, die von den Mitarbeitenden zu erfüllen sind» (Nerdinger, 2011, S. 100).

Die emotionale Ansteckung

Um seinen Auftrag und die damit verbundenen Ziele erfüllen zu können, muss ein Dienstleister auf den Kunden einwirken, was als soziale Interaktion bezeichnet wird. Jones und Gerard haben vier unterschiedliche Formen der Interaktionen beschrieben (Nerdinger, 2011). Bei der problemorientierten Erbringung von IT-



Dienstleistungen trifft nach dem Konzept von Jones und Gerard am ehesten die wechselseitige Interaktion auf. Bei dieser Art von Kommunikation verfolgen beide Interaktionspartner ihre Ziele. Der Integrator des ERP-Systems muss darauf achten, dass alle Funktionen gemäss Lastenheft korrekt implementiert werden und dass er alle dafür notwendigen Informationen rechtzeitig erhält. Der Kunde wiederum muss die geforderten Informationen liefern und auch Vorarbeiten zeitgerecht erfüllen. Damit diese Ziele für beide Parteien erfüllt werden, sind intensive Interaktionen notwendig.

In der Kommunikation zwischen Dienstleister und Kunde bildet der Effekt der emotionalen Ansteckung (Nerdinger, 2011) einen sehr wichtigen Aspekt. Dieser Effekt zeigt, dass die emotionale Ausdrucksfähigkeit und die Gefühlsdarstellung des Dienstleisters einen ganz wesentlichen Einfluss auf die wahrgenommene Dienstleistungsqualität hat. Die emotionale Ansteckung wirkt sich selbst auch in kritischen Situationen positiv auf die wahrgenommene Dienstleistungsqualität aus, was z. B. in einem Eskalationsmeeting, in welchem der verantwortliche Projektleiter eine sehr ernste Miene aufsetzt, zum Tragen kommt. Damit ist die emotionale Ansteckung auch ökonomisch relevant.

Die richtige Personalauswahl

Die richtige Personalauswahl ist für Dienstleister besonders wichtig. Fehlbesetzungen können immer hohe direkte Kosten verursachen (Nerdinger, 2011). Zudem hat die Einstellung von ungeeignetem Personal bei Dienstleistern hohe indirekte Kosten, da das Image und die Kundenbindung darunter leiden und sich dabei die Fluktuationsrate erhöht.

Mit dem Fünf-Faktoren-Modell (Costa, McCray) lassen sich mit der «Emotionalen Stabilität», «Verträglichkeit» und «Gewissenhaftigkeit» drei Faktoren bestimmen, welche signifikant (nachweislich) mit der Kundenorientierung bzw. mit der

Leistungsorientierung von Kandidatinnen und Kandidaten korrelieren.

Im Dienstleistungsbereich hat die Führung der Mitarbeitenden eine besonders hohe Bedeutung. Für Dienstleister hat sich vor allem das Konzept der transformationalen Führung bewährt (Nerdinger, 2011). Bei der transformationalen Führung wird die normale Anstrengung der Mitarbeitenden zu extra Anstrengungen transformiert. Bei der transformationalen Führung kommen im Wesentlichen vier Techniken zum Einsatz. Durch emotionale Appelle und den idealisierten Einfluss durch die Führungskraft wird das Bewusstsein der angestrebten Ziele gesteigert, werden erreichbare Aufgaben vermittelt, das kritische Hinterfragen von sich selbst und der Organisation gefördert und die Mitarbeitenden

individuell bei ihren beruflichen Herausforderungen gefördert.

Fazit

Ableitend aus der «Service Profit Chain» (Nerdinger, 2011) ist der zentrale Faktor für einen erfolgreichen Dienstleister die interne Servicequalität. Unternehmen sind also gut beraten, wenn sie zuerst in die interne Servicequalität investieren, um zufriedene Mitarbeitende zu haben. Zufriedene Mitarbeitende sind dann der Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg, da sie dafür verantwortlich sind, dass die Kunden gut bedient werden und zufrieden sind. In der Personalführung kann mit der Methode der transformationalen Führung die Motivation und Leistung der Mitarbeitenden erhöht werden. <<



Literatur

Nerdinger, F. W. (2011). Psychologie der Dienstleistung. Göttingen: Hogrefe.

Nerdinger, F. W., Blicke, G. & Schaper, N. (2008). Arbeits- und Organisationspsychologie. Heidelberg: Springer.

Schuler, H. (2000). Psychologische Personalauswahl (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.



Porträt



Rolf von Ballmoos

Unternehmensberater und Coach

Rolf von Ballmoos ist Inhaber der active steps GmbH, die er vor über 10 Jahren gegründet hat. Er hat eine Grundausbildung in Technik und Betriebswirtschaft, die er mit den beiden «Master of Advanced Studies» in Business Psychology und systemisch-lösungsorientiertem Coaching an der FHNW ergänzt hat.

Rolf von Ballmoos hat seine Masterarbeit an der FHNW zu einem Thema im Bereich der Psychologie der Dienstleistung durchgeführt. In einer empirischen Studie konnte er für eine problemorientierte Dienstleistung nachweisen, dass die Dienstleistungsqualität der wichtigste Faktor dafür ist, dass Kunden den Dienstleister weiterempfehlen.



Kontakt

rolf.vonballmoos@activesteps.ch, www.activesteps.ch

Human Resources

Bewerbungsinterviews erfolgreich führen

Die Einstellung von neuem Personal ist keine Glückssache, sondern das Ergebnis eines systematischen Prozesses. Im nachfolgenden Beitrag werden die wichtigsten Aspekte für ein erfolgreiches Bewerbungsinterview beschrieben.

› Rolf von Ballmoos

Um ein Einstellungsgespräch souverän führen zu können, sind die genauen Anforderungen an die zu besetzende Arbeitsstelle die wichtigste Voraussetzung für die Planung des Interviews. Denn nur wer genau weiss, welche Anforderungen erfüllt sein müssen, um die ausgeschriebene Tätigkeit erfolgreich ausführen zu können, kann die richtigen Fragen stellen. Werden die richtigen Fragen gestellt, können auch die Antworten entsprechend bewertet werden.

Die Tauglichkeit eines Einstellungsinterviews hängt in allergrößter Verdichtung von diesen zwei Prinzipien ab: «1. Man muss die richtigen Fragen stellen» und «2. Man muss die Antworten richtig bewerten» (Schuler, 2002, S. 281). In der Praxis haben sich in den letzten Jahren strukturierte Interviews bewährt.

Im nachfolgenden Artikel werden die wichtigsten Schritte und deren Abfolge für ein sinnvoll strukturiertes Bewerbungsinterview beschrieben.

Elemente eines Interviews

Schuler empfiehlt für ein gut strukturiertes Interview acht verschiedene Elemente (Schuler 2002). Dies sind:

1. Gesprächsbeginn (Begrüssung, «Small Talk» und Vorstellen des Verfahrens).
2. Selbstvorstellung der Bewerberinnen und Bewerber (beruflicher und persönlicher Hintergrund, Informationen über Ausdrucksweise und Einstellungen).
3. Freier Gesprächsteil (offene Anschlussfragen an die bisher im Interview erhaltenen Informationen oder Fragen zu

den von den Bewerbenden eingereichten Unterlagen).

4. Berufsinteressen (Fragen zu den Interessen an der künftigen Tätigkeit, zum Fachwissen, zur Berufserfahrung sowie zu den Beweggründen für den Stellenwechsel).

5. Biografiebezogene Fragen (Fragen zu vergangendem Verhalten, zu den beruflichen Erfolgen und zu persönlichen Eigenschaften).

6. Realistische Tätigkeitsinformation (Informationen zu den Tätigkeiten, zum Betriebsklima und zur möglichen Weiterentwicklung).

7. Situative Fragen (Fragen zum Verhalten in einer erfolgskritischen Situation).

8. Gesprächsabschluss (Beantworten von Fragen der Kandidatinnen und Kandidaten sowie Festlegen des weiteren Vorgehens).

Im Wesentlichen folgt die Struktur des Interviews dem trimodalen Ansatz, welcher die theoretische Grundlage bildet (Schuler 2002). Wie das Wort «trimodal» bereits sagt, handelt es sich dabei um drei



kurz & bündig

- › Die genauen Anforderungen bzw. das Tätigkeitsprofil müssen bekannt sein.
- › Die Struktur des Interviews und mögliche Fragen sind im Vorfeld schriftlich vorzubereiten.
- › Um möglichst richtige Antworten zu erhalten, ist das Gespräch gezielt mit den geeigneten Fragen zu steuern.
- › Im Voraus sollte genau festgelegt werden, was bewertet werden soll.
- › Bei Kadern oder höher qualifiziertem Fachpersonal diagnostische Instrumente einsetzen.



.....

werbungsinterviews Anwendung finden, kurz beschrieben.

Offene Fragen

Offene Fragen werden auch W-Fragen genannt, weil diese meist mit dem Buchstaben «W» beginnen. Offene Fragen fordern eine ausführliche Antwort und geben dem Interviewpartner einen grossen Handlungsspielraum (Schuler 2002). Typische W-Fragen beginnen mit:

- › Was?
- › Wo?
- › Wie?
- › Wofür?

Geschlossene Fragen

Geschlossene Fragen können mit Ja oder Nein beantwortet werden und eignen sich, um gezielte Informationen zu erhalten. Sie sind aber nicht geeignet, einen Redefluss anzuregen. Ein Beispiel für eine geschlossene Frage ist: «Möchten Sie gerne einen Kaffee?»

Es gibt noch einige andere Fragetypen, auf die an dieser Stelle nicht weiter eingegangen wird. Ein spezieller Fragetyp soll aber noch vorgestellt werden, da er vor allem auch in Vorstellungsgesprächen gut eingesetzt werden kann und dabei hilft, vorgespurte Denkmuster aufzubrechen. Dabei handelt es sich um die Methode der zirkulären Fragestellung.

Zirkuläre Fragen

Zirkuläre Fragen sind eine Methode, die vor allem in Coachings und Beratungsgesprächen eingesetzt wird. Zirkuläre (lat. Circulus: Kreisbahn) Fragen sind hypothetische Fragen an die Kandidaten, welche «eigentlich» von bekannten Personen aus ihrem Umfeld beantwortet werden sollten. Damit zwingen Sie die Kandidaten zu einem Perspektivenwechsel und sich selbst zu reflektieren. Anstatt dass Sie die Bewerbenden direkt nach ihrem Führungsverhalten fragen, lautet die entsprechende «zirkuläre Fragestel-

verschiedene Ansätze, die aus der Berufseignungsdiagnostik stammen. Dies sind: «Persönliche Eigenschaften», «Verhalten» und die «erzielten Ergebnisse» der Kandidaten und Kandidatinnen. Durch diese Kombination von verschiedenen Ansätzen erfährt das Interview eine höhere Validität. Unter Validität wird in der Eignungsdiagnostik die Gültigkeit von Ergebnissen verstanden.

Die von Schuler (2002) empfohlene Struktur beinhaltet zudem im Teil der biografiebezogenen Fragen die Technik des «Behaviour Description Interviewing», abgekürzt BDI (Janz 1982). Mit dieser Technik werden den Kandidaten konkrete Fragen zu vergangenem Verhalten in unterschiedlichen Situationen gestellt. Dies können Fragen zum Arbeiten unter Zeitdruck, zu einem Projekt mit Zeitverzug oder auch Fragen zu einer Konfliktsituation am Arbeitsplatz sein. Damit können Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie sich Kandidaten typischerweise verhalten. Vergangenes Verhalten sagt viel über künftiges aus, denn vergangenes Verhalten ist eine der besten Vorhersagen über künftiges Verhalten (Janz 1982).

Situative Fragen (Situational Interview nach Latham, Saari, Pursell & Campion

1980) im Teil 6 des strukturierten Interviews basieren auf einer kurzen Schilderung einer erfolgskritischen Situation durch die interviewführende Person. Dabei kann es sich durchwegs um eine hypothetische Situation handeln. Die Kandidaten werden dann gezielt gefragt, wie sie sich in einer solchen Situation konkret verhalten würden. Ein Beispiel für eine solche Frage ist: «Sie sind verantwortlicher Projektmanager in einem ERP-Projekt. Es ist abends um 18.00 Uhr. Sie haben gerade einen Anruf des Geschäftsführers der Firma Ihres Kunden erhalten, dass die Produktpreise nicht stimmen und somit das Verkaufspersonal am nächsten Morgen nicht arbeiten kann. Ihr zuständiger IT-Mitarbeiter hat ab heute Abend drei Tage frei. Wie lösen Sie das Problem für Ihren Kunden?»

Richtig fragen

Um möglichst die richtigen Informationen von den Bewerberinnen und Bewerbern zu erhalten und um den Gesprächsverlauf zielgerichtet zu steuern, sind Kenntnisse verschiedener Fragetypen notwendig. Wie die Fragen gestellt werden, ist im Interview besonders wichtig, denn die Bewerbenden sollen sich im Gespräch wohlfühlen. Nachfolgend werden drei wichtige Fragetypen, die in Be-

lung»: «Wie würden Ihre Mitarbeitenden Ihr Führungsverhalten beschreiben?»

Die Bewertung

In einem Bewerbungsverfahren ist die Bewertung der Kandidaten eine der schwierigsten Aufgaben. Ein bekannter Bewertungsfehler (Wahrnehmungsfehler) ist der Haloeffekt. Dabei werden die Beurteilenden durch positive Eigenschaften wie eine sehr elegante Kleidung oder durch das Aussehen geblendet. Durch diesen Effekt werden dann solche Bewerbenden automatisch besser beurteilt als andere Kandidatinnen oder Kandidaten. Um eine möglichst neutrale Bewertung vorzunehmen, soll wie folgt vorgegangen werden:

1. Festlegen aller Kriterien, die für eine Einstellung wichtig sind. Für die zu bewertenden Kriterien soll im Vorfeld eine geeignete Punkteskala (ähnlich dem Schulnotensystem) mit den Bedeutungen der einzelnen Skalenwerte definiert werden. Gut dafür geeignet sind Skalen mit vier oder fünf Werten. Bei einer Intensitätsskala (Bortz & Döring, 2006) mit fünf Werten ergeben sich folgende Zuordnungen:

1 = Anforderung «gar nicht» erfüllt
 2 = Anforderung «kaum» erfüllt
 3 = Anforderung «mittelmässig» erfüllt
 4 = Anforderung «ziemlich» erfüllt
 5 = Anforderung «ausserordentlich» erfüllt

2. Dem Gespräch genau zuhören und dabei auch auf Emotionen achten.

3. Laufendes Festhalten der relevanten Informationen (noch nicht bewerten).

4. Bewerten der Bewerberinnen oder Bewerber mit den entsprechenden Skalenwerten, und die Bewertungen sollen falls möglich mit einer weiteren Person, die beim Gespräch anwesend war, verglichen werden.

5. Vergleichen der verschiedenen Kandidatinnen und Kandidaten.

6. Den Entscheid für die gewünschte(n) Person(en) fällen.

Weitere Bewertungskriterien

Die Bewerbungsunterlagen und das strukturierte Interview bilden für die Bewertung und die anschliessende Auswahl des neuen Personals eine gute Ausgangslage. Bei der Einstellung von Kaderpersonal empfiehlt sich der zusätzliche Einsatz ei-

ner beruflichen Eignungsdiagnostik oder auch der Einbezug eines «Mini-Assessments». Bei der Auswahl geeigneter diagnostischer Verfahren ist darauf zu achten, dass diese möglichst aktuellen wissenschaftlichen Grundlagen entsprechen und gute Validitäten aufweisen. So erfüllt zum Beispiel das BIP, «Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung» (Hossiep & Paschen) diese Anforderungen sehr gut. «



Literatur

Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Ellwart, T. (2010). *Eignungs- und Personaldiagnostik*, Olten.

Hossiep, R. & Paschen, M. (1998 und 2003). *BIP Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (2., vollständig überarbeitete Aufl.)*. Göttingen: Hogrefe.

Janz, T. (1982). Initial comparisons of patterned behavior description interviews versus unstructured interviews. *Journal of Applied Psychology*, 67, 577–580.

Latham, G. P., Saari, L. M., Pursell, E. D. & Campion, M. A. (1980). The situational interview, *Journal of Applied Psychology*, 65, 422–427.

Schuler, H. (2002). *Das Einstellungsinterview*. Göttingen: Hogrefe Göttingen.



Porträt



Rolf von Ballmoos

Berater und Coach

Rolf von Ballmoos ist Inhaber der active steps GmbH. Er hat eine Grundausbildung in Technik und Betriebswirtschaft, die er mit dem «Master of Advanced Studies» in Business Psychology an der FHNW ergänzt hat. active steps ist auf die Beratung im Bereich Human Resources und auf die Weiterentwicklung von KMU spezialisiert.



Kontakt

rolf.vonballmoos@activesteps.ch
 www.activesteps.ch

Human Resources I

Welche Personaldiagnostiken hilfreich sind

Die Einsatzmöglichkeiten von Personaldiagnostiken in Unternehmen sind vielseitig. Am bekanntesten sind Anwendungen im Einstellungsprozess, um damit die Selektionssicherheit kostengünstig zu erhöhen. Weitere Möglichkeiten dafür sind im Bereich Standortbestimmung sowie für die Personal- und Managemententwicklung zu finden.

› Rolf von Ballmoos

In der Personaldiagnostik wird eine Vielzahl unterschiedlicher Instrumente eingesetzt. Dieser Artikel fokussiert auf den Bereich der psychologischen Tests. Zu den personaldiagnostischen Verfahren zählen weiter: Arbeitsproben, biografische Fragebögen, Bewerbungsinterviews (siehe auch KMU-Magazin 7/8, 2013) und Assessment-Center-Verfahren. Mittels psychologischer Testverfahren werden Verhaltensmerkmale gemessen, aus denen dann persönliche Eigenschaften der betreffenden Person abgeleitet werden können oder auf das Verhalten in anderen Situationen geschlossen werden kann (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2008).

Gütekriterien

Um aus den gemessenen Verhaltensmerkmalen persönliche Eigenschaften herzuleiten, braucht es eine Theorie, mit welcher die Zuordnung von Verhalten und persönlichen Eigenschaften nachgewiesen wurde. Dieser wissenschaftliche Nachweis ist die wichtigste Anforderung für den seriösen Einsatz von Testverfahren in der Personalpsychologie. Wichtige Gütekriterien für Diagnostiken sind Objektivität, Reliabilität und Validität. Unter

Objektivität wird verstanden, dass das Testergebnis unabhängig von der Person resultiert, die den Test durchführt. Die Reliabilität gibt die Genauigkeit der Messung an, die Validität gibt darüber Auskunft, wie zutreffend der Faktor gemessen wird, welcher gemessen werden soll (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2008). Um die Begriffe Reliabilität und Validität etwas fassbarer zu erklären, folgen dazu zwei Beispiele. Soll ein Test die Führungsmotivation messen, sagt die Reliabilität aus, wie genau der Wert für die Ausprägung der Führungsmo-

tivation ist. Die Validität gibt im gleichen Fall an, ob auch wirklich die Führungsmotivation gemessen wird und nicht ein anderer Motivationsfaktor. Generell ist darauf zu achten, dass das Testverfahren auf einer Theorie basiert, damit wissenschaftliche Kriterien erfüllt werden können. Dies ist in einem heiklen Gebiet wie der Personaldiagnostik besonders wichtig. Bei der Auswahl von Personaldiagnostiken sollte auf möglichst gute Werte für die Objektivität, Reliabilität und Validität geachtet werden. Die Angaben dieser Gütekriterien erfolgen als statistische Werte zwischen 0 und 1. Je höher die Werte sind, desto besser sind die Werte für die entsprechende Güte. Wichtig ist auch, dass der Einblick in die Fragen vollumfänglich gewährleistet wird. Damit kann sichergestellt werden, dass jederzeit die Möglichkeit besteht, den Test empirisch zu überprüfen.



kurz & bündig

- › Mit dem Einsatz von Personaldiagnostiken kann die Selektionssicherheit kostengünstig erhöht werden.
- › Tests sollten auf wissenschaftlichen Grundlagen basieren.
- › Die Testresultate müssen immer mit den Kandidat(inn)en besprochen werden.
- › Testwerte alleine sagen zu wenig aus, sie müssen im Gespräch verifiziert werden.

Einsatz im Einstellungsprozess

Werden Tests in einem Bewerbungsverfahren eingesetzt, erfolgt der Einsatz zwischen einem erfolgreich verlaufenen Erstgespräch und dem Zweitgespräch. Die Besprechung der Resultate aus dem

Test ist dann ein integrierter Bestandteil dieses Zweitgesprächs. Die Besprechung einer Personaldiagnostik ist ein absolutes Muss und darf nur durch eine dafür ausgebildete Person durchgeführt werden. Die Resultate der Diagnostik können ideal ins Zweitgespräch einfließen und eignen sich im Gespräch dazu, die eine oder andere Aussage mit den Testergebnissen zu vergleichen und durch vertieftes Nachfragen auch gleich zu überprüfen. Erzielte eine Person z. B. eine sehr hohe Ausprägung für die Leistungsmotivation, so kann im Interview nach konkreten Beispielen dafür gefragt werden.

Erwünschte Antworten

Die Ergebnisse einer Diagnostik geben immer das Selbstbild der Person wieder, welche die Diagnostik bearbeitet hat. Dadurch können zwischen Selbst- und Fremdbild

Differenzen auftreten. Beim Ausfüllen der Diagnostik merken die Kandidatinnen oder Kandidaten manchmal, was mit den Fragen herausgefunden werden soll und geben dann «erwünschte» Antworten. Daher müssen die Testergebnisse in einem persönlichen Gespräch überprüft und kritisch hinterfragt werden. Nur so kann festgestellt werden, ob die Messwerte zutreffen. Ein Anstellungsentscheid soll nie allein aufgrund überzeugender Testergebnisse erfolgen, sondern auf der Gesamtkompetenz der Person beruhen.

Gut geeignete Verfahren

Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung

Im deutschsprachigen Raum weitverbreitet, wissenschaftlich überprüft und abschliesslich für die berufsbezogene An-

wendung konzipiert ist das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (Hossiep & Paschen, 1998 und 2003), abgekürzt BIP. Mit dem BIP können die folgenden vier Dimensionen geprüft werden: Arbeitsverhalten, berufliche Orientierung, soziale Kompetenzen und psychische Konstitution. Das BIP weist sehr gute Gütekriterien auf. In der Auswertung werden zudem die erzielten Resultate der Kandidatinnen und Kandidaten mit der Zielgruppe der Fach- und Führungskräfte verglichen. Die soziale Akzeptanz ist bei den Kandidat(inn)en sehr hoch. Der Einsatz wird für Fach- und Führungskräfte empfohlen.

Intelligenztest

Allgemeine Intelligenz ist für den beruflichen Erfolg ein sehr wichtiger Wert. Das Erfassen der Intelligenz ist mit einem Testverfahren, z. B. mit dem I-S-T 2000 R

Anzeige

So individuell wie Ihr Unternehmen.



Jede Flotte, jeder Wagenpark erfordert ein individuelles Flottenmanagement. Unternehmen haben unterschiedliche Bedürfnisse, ebenso wie die Menschen, die täglich beruflich das Auto nutzen. Wir bieten für Gross und Klein die richtige Lösung. Auf www.auto-interleasing.ch erfahren Sie mehr. Oder vereinbaren Sie gleich einen Termin für eine unverbindliche Beratung: Telefon 043 322 99 44.

Interleasing

Wir denken. Sie lenken.

(Amthauer, Brocke, Liepmann & Beauducel, 2007) einfach möglich. In der Meta-studie von Schmidt & Hunter (1998) weist die Intelligenz, knapp hinter einer Arbeitsprobe, die zweithöchste prognostische Validität auf. Unter prognostischer Validität wird die Gültigkeit des Messwertes für die Zukunft verstanden. Damit ist gemeint, dass eine heute intelligente Person auch künftig intelligent bleibt und deshalb auch in Zukunft beruflich erfolgreich sein wird.

Die soziale Akzeptanz eines Intelligenztests ist bei den Kandidatinnen und Kandidaten interessanterweise von der Intelligenz abhängig. Je intelligenter eine Person ist, desto besser ist dieser von ihr akzeptiert (Kersting, 1998). Der Einsatz ist vor allem für anspruchsvolle Positionen ab dem mittleren Kader angebracht.

Sind Sie Unternehmer? Der F-DUPⁿ sagt Ihnen, ob Sie dazu geeignet sind.

Der F-DUPⁿ (Müller, 2010) ist eine spezielle Diagnostik und prüft unternehmerische Potenziale von Personen, die sich selbstständig machen wollen oder ein Unternehmen gründen wollen. Der Test kann aber auch für Führungskräfte im Top-Management wie Leiterinnen oder Leiter einer Business Unit oder eines Profitcenters eingesetzt werden. Testmerkmale sind u. a. Leistungsmotivstärke, Belastbarkeit, Problemlösungsorientierung, Risikoneigung oder auch Ungewissheitstoleranz. Der Test erfüllt wissenschaftliche Kriterien und kann in Management-Entwicklungsprozessen, bei einer Standortbestimmung oder auch in einem Outplacement eingesetzt werden.

Big Five

Ein oft verwendetes und sehr umfassendes Verfahren ist das NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae. Das NEO-Persönlichkeitsinventar ist auch als Fünf-Faktoren-Modell beziehungsweise als «Big Five» bekannt. Fünf-Faktoren-Modell deshalb, weil bei diesem Modell die fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit abgebildet werden. Diese

Hauptdimensionen sind: Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und emotionale Stabilität (Neurotizismus).

Beim NEO-PI-R werden zu jeder dieser fünf Dimensionen noch sechs Unterdimensionen (Facetten) erfasst, damit ergibt sich dann eine Persönlichkeitsbeschreibung mit insgesamt dreissig Facetten.

Der Big Five kann gut für eine Standortbestimmung und für die persönliche Weiterentwicklung verwendet werden. Ein Nachteil dieses Testverfahrens ist, dass vier dieser fünf Dimensionen durch andere Personen relativ gut erkannt werden können und dass sie nur eine mässige prognostische Validität aufweisen. Lediglich die emotionale Stabilität lässt sich nur mangelhaft erkennen; das mag daran liegen, dass sich neurotische Symptome gut kaschieren lassen (Schuler, 2002). Ge-

rade dieser Umstand ist für Einstellungsverantwortliche gut zu wissen, damit sie Kandidatinnen oder Kandidaten, die sich ausgezeichnet präsentieren, auch mal kritisch hinterfragen und sich nicht eine Psychopathin oder einen Psychopathen an Bord holen.

Weniger geeignete Verfahren

«Schaut man hinter die Kulissen, so bietet sich einem viel zu oft ein Bild des Grauens» (Kanning, 2004, Seite 5). Leider werden in Unternehmen noch zu oft zweifelhafte und völlig ungeeignete Verfahren eingesetzt. Da werden Verfahren aus der Ratgeberliteratur, aus dem Bereich der Physiognomik (Schädeldeuter) oder noch immer grafologische Gutachten eingesetzt.

Grafologie

Gerade für die Grafologie konnte die Metastudie von Schmidt und Hunter



Literatur

Amthauer R., Brocke B., Liepmann D., Beauducel A. (2007). Intelligenz-Struktur-Test 2000 R (2., erweiterte und überarbeitete Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Ellwart, T. (2010). Eignungs- und Personal diagnostik, Olten.

Hossiep, R. & Paschen, M. (1998 und 2003). BIP Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (2., vollständig überarbeitete Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Kanning, U. P. (2004). Standards der Personal diagnostik. Göttingen: Hogrefe.

Kersting, M. (2004). Zur Bedeutung der Validität und der sozialen Akzeptanz in der Berufseignungsdiagnostik. Zeitschrift für Personalpsychologie, 3, 83–86.

Müller, G. F. (2010). Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale (F-DUPⁿ). Koblenz-Landau.

Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2008). Arbeits- und Organisationspsychologie. Heidelberg: Springer.

Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). Metastudie. Psychological Bulletin, 124, 262–274.

Schuler, H. (2002). Das Einstellungsinterview. Göttingen: Hogrefe.

(1998) klar nachweisen, dass kein Zusammenhang zwischen einem grafologischen Gutachten und dem zu erwartenden Erfolg besteht (prognostische Validität = 0.02).

Jung'sche Typologie

Auch sind nach wie vor etliche Verfahren auf dem Markt, die auf der Typologie von Jung basieren. Die Jung'sche Typologie wurde allerdings bisher noch nie wissenschaftlich nachgewiesen.

Unternehmen setzen in der Regel in den Bereichen Forschung und Entwicklung stark auf wissenschaftliche Fachkompetenz. Ausgerechnet im Personalbereich will man sich erstaunlicherweise nicht darauf einlassen, obwohl seit Jahren – auch in diesem Bereich – etablierte Erkenntnisse vorhanden sind (Kanning, 2004). «



Porträt



Rolf von Ballmoos

Unternehmensberater und Coach

Rolf von Ballmoos ist Inhaber der active steps GmbH, die er vor über zehn Jahren gegründet hat. Er hat eine Grundausbildung in Technik und Betriebswirtschaft, die er mit den beiden «Master of Advanced Studies» in Business Psychology und systemisch-lösungsorientiertem Coaching an der FHNW ergänzt hat. active steps ist auf die Beratung im Bereich Personaldiagnostik, Karriere und Outplacements spezialisiert. Für eine US-Firma ist Rolf von Ballmoos als unabhängiger «Contractor» im Bereich «Career- und Transition-Coaching» für den Grossraum Zürich-Aargau zuständig.



Kontakt

rolf.vonballmoos@activesteps.ch
www.activesteps.ch

Anzeige

CONCORDIA

Dir vertraue ich

Weil jeder Tag zählt

Gesunde Mitarbeitende sind leistungsfähiger, motivierter und seltener abwesend. Sie vermitteln ein positives Image und steigern die Kundenzufriedenheit. Mehr als genug Gründe also, um der betrieblichen Gesundheitsförderung höchste Aufmerksamkeit zu schenken. Dabei berät und begleitet CONCORDIA **Business Care** Unternehmen kompetent und umfassend.

Für die Mitarbeitenden wohltuend gesund, für den Betrieb wirtschaftlich lohnend:
 Informieren Sie sich, rufen Sie 041 228 09 09 an oder besuchen Sie www.concordia.ch

Work-Life-Balance (2)

Ein ausgeglichenes Leben durch aktive Lebensgestaltung

Gerade für Unternehmerinnen und Unternehmer ist es oft nicht einfach, alle Verpflichtungen auf einen Nenner zu bringen. So gibt es Phasen mit übervollen Auftragsbüchern und nachfolgenden Durststrecken. In beiden Situationen ist Work-Life-Balance gefordert.

Rolf von Ballmoos

Ist der Unternehmer überlastet, muss er für einen Ausgleich sorgen, um die Überbelastung zu kompensieren. Anschliessend muss er während einer Periode mit zu wenigen Aufträgen noch genug Ressourcen haben für diese unter Umständen noch schwierigeren Zeiten. Die hier vorliegende Arbeit erläutert, was alles unter dem Ausdruck Work-Life-Balance zu verstehen ist und zeigt einen möglichen Vorschlag für die persönliche Umsetzung.

1. Was gehört zum Begriff?

Je nach Betrachtungsweise fallen unter Work-Life-Balance unterschiedliche Lebensbereiche. Weder die eigene Person noch seine Arbeit lässt sich isoliert betrachten, sie sind eng vernetzt. Mit den folgenden vier Lebensbereichen können die Hauptaspekte abgedeckt werden:

1. Beruf

Unter diesen ersten der vier Hauptaspekte fallen die Firma und das berufliche Um-

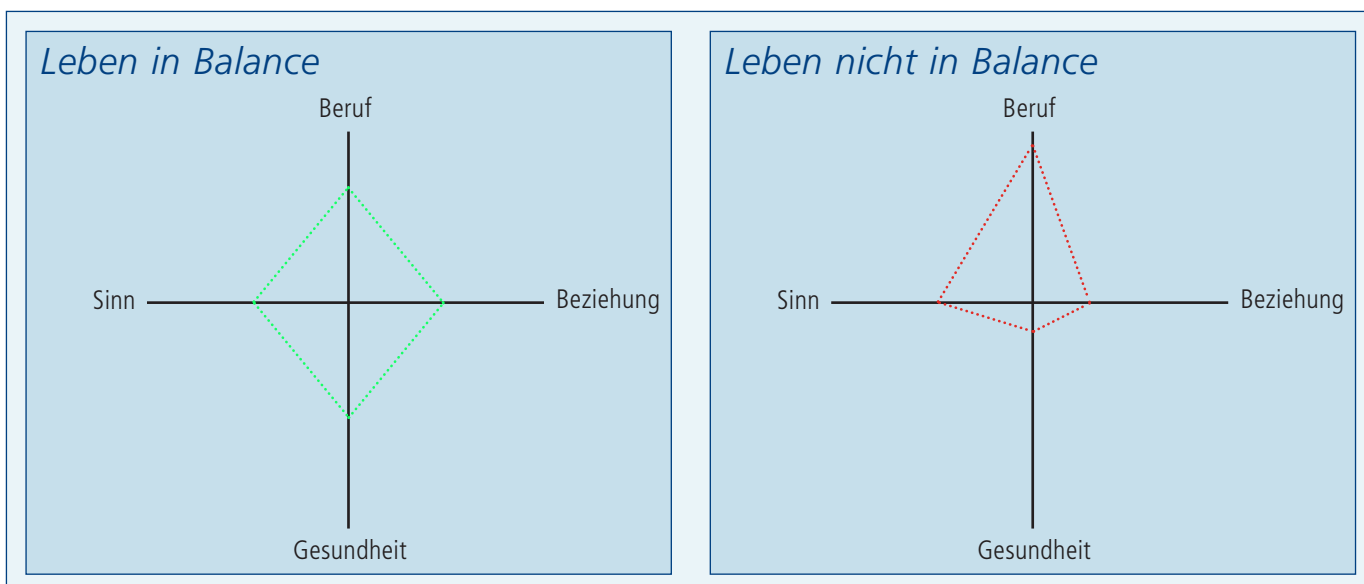
feld; konkrete Stichworte sind Fähigkeiten, die laufende Weiterbildung und die Karriere.

2. Beziehungsnetz

Dazu zählen geschäftliche wie persönliche Kontakte, Beziehungen zu Partnern, Kindern und Freunden.

3. Gesundheit

Damit ist der Umgang mit dem Körper und dem Geist gemeint; Ernährung, körperliche Fitness und Stressmanagement.





4. Lebenssinn

Dazu gehören die Aspekte des Daseins. Was möchten wir in unserem Leben erreichen? Was ist unsere Berufung? Welche materiellen und immateriellen Werte sind uns wichtig?

2. Eigenes Lebenskonzept

Planen sollte man schriftlich und sich auch genügend Zeit dazu nehmen. Je früher man damit beginnt, desto länger profitiert man davon, nämlich den ganzen Rest seines Lebens. Es ist nie zu spät, dem Leben einen neuen Sinn zu geben. Man sollte sich grundsätzlich ein sinnvolles und erfülltes Leben gönnen, denn das hat man sich auch verdient.

Nachfolgend eine einfache Anleitung, wie man aktiv an seiner Lebensplanung arbeiten kann. Die verwendeten Fragen sind typisch, aber keinesfalls vollständig. Es sind daher abweichende und zusätzliche Fragen zu bestimmen, die auf einen persönlich zutreffen.

Lebensziele setzen

Beruf

Bis wann will ich berufstätig sein?
Welche Positionen/Funktionen möchte ich erreichen?
Wie viel möchte ich verdienen?
Wie bilde ich mich weiter?

Beziehungsnetz

Familie?
In welchem Umfeld bewege ich mich?
Welche Leute sollte ich für meine Ziele kennen?
Kenne ich Menschen, auf die ich mich in der Not verlassen kann?

Gesundheit

Treibe ich Sport?
Wie gesund ist mein Körper?
Wie ernähre ich mich?

Lebenssinn

Worauf kann ich einmal zurückblicken?
Was muss ich unbedingt erlebt oder erreicht haben?
Worin liegt der Sinn meines Lebens?

Möchte ich etwas für die Gemeinschaft tun? Welche materiellen und immateriellen Werte sind mir wichtig?

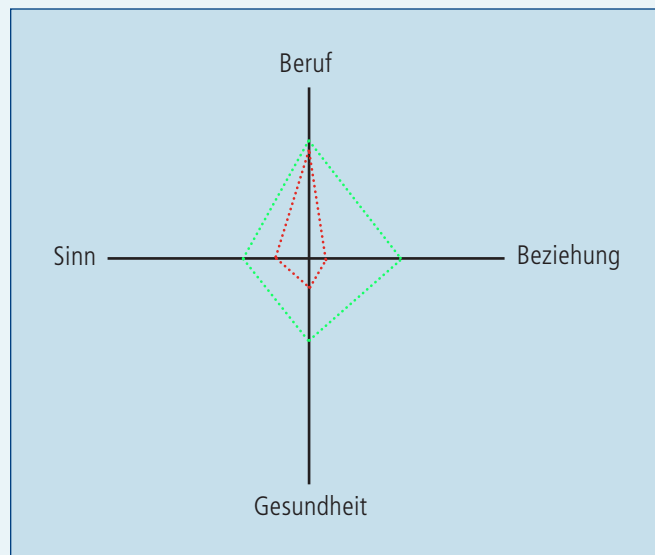
Die Erarbeitung des Lebenskonzepts braucht etwas Zeit. Eine einmal erarbeitete Lösung sollte nicht als fix betrachtet werden. Korrekturen können jederzeit genommen werden. Wichtig ist, dass schriftlich und langfristig geplant wird.

3. Standortbestimmung

Die Frage lautet: Wo stehe ich heute in meiner «Life-Work-Balance»? Dazu wird die aktuelle Situation betrachtet: Wo steht man in den einzelnen Bereichen? Die vier Bereiche der persönlichen Balance mit Werten von 1 bis 10 bewertet man und trägt sie in das Work-Life-Diagramm ein. Nun setzt man sich die Zielwerte pro Bereich für seine optimale Balance. Stimmt die Balance bereits? Oder gibt es Diskrepanzen, woran gearbeitet werden sollte? Herr Stress hat sich nach der Trennung von seiner Frau intensiv mit sei-

Muster von Herrn Felix Stress: Wie sieht seine heutige Situation aus?

		Wert heute	Ziel
Beruf	Abteilungsleiter Ing. FH/MBA Auslanderfahrung	7	8
Beziehungen	Ehe gescheitert Kinder bei Mutter Wenige Geschäftsfreunde Kaum persönliche Freunde	2	7
Gesundheit	Übergewicht Selten Sport Bluthochdruck	3	7
Lebenssinn	Keine Gedanken bis heute Materielle Werte sind wichtig (Auto, Haus, Kleidung)	2	6



ner Lebensplanung auseinander gesetzt. Zur Verbesserung seiner Situation setzt er sich neue Zielwerte (Wünsche), die zu einer besseren Work-Life-Balance führen. Jetzt kann die akribische Feinarbeit zur Ausarbeitung eines neuen Lebenskonzepts beginnen. Herr Stress stellt einen Massnahmenplan auf, wie er seine Ziele Punkt für Punkt erreichen will. Die Ziele möchte er in einem Jahr erreichen.

4. Sein Aktionsplan

Beruf von 7 auf 8

Grundsätzlich ist er mit seiner Aufgabe und Position zufrieden. Er möchte aber weniger Stress am Arbeitsplatz und beschliesst, fortan mehr zu delegieren.

Beziehungen von 2 auf 7

Um die Verbesserung um 5 Punkte zu erreichen, beschliesst er Folgendes:

- Beitritt in einen Verein.
- Aktivieren alter Freunde für gemeinsame Aktivität.

- Geht regelmässig in den Ausgang (z.B. Kino, Konzerte usw.).

Gesundheit von 3 auf 7

Um die Verbesserung um 4 Punkte zu erreichen, beschliesst er:

- Seine Ernährung umzustellen (weniger Fette und Zucker, mehr vollwertige Nahrung).
- Zwei Ausdauertrainings pro Woche (Walking, Velo, Schwimmen usw.).

Lebenssinn von 2 auf 6

Hier beschliesst er:

- Mindestens zwei Wochenenden im Monat mit den Kindern zu verbringen.
- Fünf Tage im Jahr in einem Heim für geistig behinderte Kinder aktiv zu sein.
- Das Auto den effektiven Bedürfnissen einer Kleinfamilie anzupassen.
- Zeit für sich selbst planen (Bücher lesen, mal faulenzen, meditieren usw.)

Das Lebenskonzept

Das eigene Lebenskonzept sieht natürlich ganz anders aus. Dies ist lediglich ein Vorschlag, wie man an der Work-Life-Balance arbeiten, Fortschritte erzielen und messen kann. Nützlich ist oft der Beizug eines professionellen Coaches (Damen wie Herren). Bei der Auswahl eines Coaches ist auf seine profunde Ausbildung an einer anerkannten Schule zu achten. Dazu gehört auch Fragen nach Referenzen. Selbst ernannte Lebens- und Farbberater sollten auf ihre Tauglichkeit geprüft werden. Schliesslich will man ja ein Resultat, das zu einem passt, und nicht, was jemand empfiehlt. ■

Fragen?

Rolf von Ballmoos

Coach, Inhaber
active steps gmbh
Bruggerstrasse 37 F, 5400 Baden
Telefon 056 496 80 50
info@activesteps.ch
www.activesteps.ch



Karriereentwicklung

Methoden für die Karrieregestaltung

Die klassische Berufsberatung hat sich von einer statischen Analyse von Eigenschaften und Faktoren zu dynamischen, prozessorientierten Methoden entwickelt, in deren Zentrum die Interaktion von Menschen mit der immer komplexer werdenden ökonomischen und sozialen Umwelt steht. Dieser Beitrag skizziert Konzepte für die Karrierekonstruktion.

› Rolf von Ballmoos

Während in der Vergangenheit oft angenommen wurde, dass die Verantwortung der Karriereentwicklung bei den Arbeitgebern liegt, so hat sich in den vergangenen Jahren deutlich gezeigt, dass die Verantwortung für die Karriereentwicklung und die Arbeitsmarktfähigkeit bei all jenen Menschen selbst liegt, welche beruflich aktiv bleiben wollen.

Der Weg zum Karrierecoaching

Ein kurzer Rückblick: Die Forschung im Bereich der Berufsberatung begann im Jahr 1909 mit Frank Parsons, der eine auf persönlichen Eigenschaften und Faktoren basierende Theorie entwickelte. Die später weiterentwickelten Theorien beruhten weitgehend auf diesen Ansätzen. Eine neue Richtung wählte dann John L. Holland mit seinem Hexagon-Modell – das erfolgreichste und bis heute meist angewendete Modell (Abbildung). Hollands Idee war ein Sechseck, wobei jede Ecke einem beruflichen Umfeld beziehungsweise Berufsprofil zugeordnet wurde.

Holland definierte die folgenden Berufsprofile: das praktisch-technische, intellektuell-forschende, soziale, unterneh-

merische und konventionelle wie zum Beispiel das kaufmännische Berufsprofil. In der klassischen Berufsberatung werden Persönlichkeits- und Fähigkeitsfaktoren von Menschen charakterisiert und anschließend nach der besten Passung mit einem Berufsprofil gesucht.

Ein weiteres, häufig eingesetztes Instrument ist der Karriereanker von Edgar

Schein, welchen er in den 1980er-Jahren entwickelte. Anstelle von Berufsprofilen wählte Schein verschiedene Karriereanker. Schein fand bei seinen Forschungsarbeiten am MIT in Boston acht unterschiedliche Karriereanker, die folgende Leitthemen abbilden:

- › Fachkompetenz
- › Führungsqualitäten
- › Autonomie/Unabhängigkeit
- › Sicherheit/Stabilität
- › Unternehmerische Kreativität
- › Engagement für eine Sache oder eine Idee
- › Totale Herausforderung
- › Lebensstilintegration

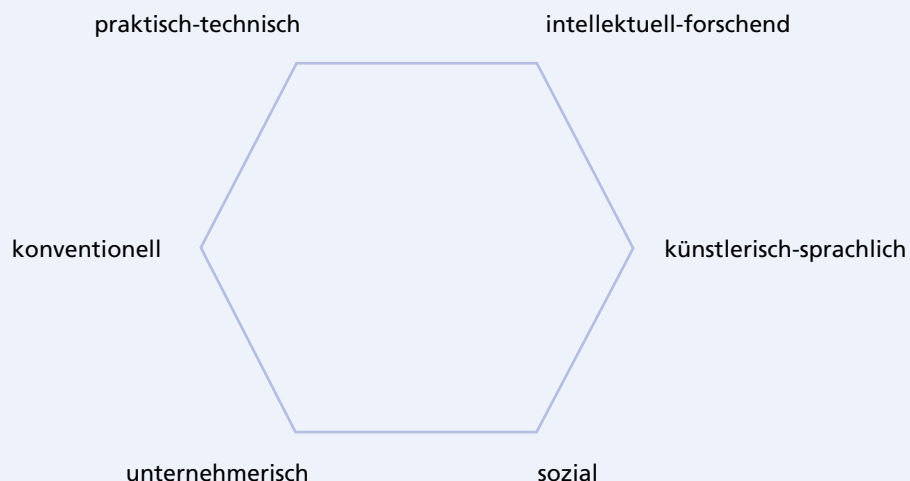
Scheins Forschung über Wirtschafts- und Managementkarrieren hat ergeben, dass die meisten Menschen mit diesen Karriereankern beschrieben werden können, wobei einer dann die Hauptausprägung bildet. Das Modell von Schein beruht vor allem auf persönlichen Werten und ist deshalb wesentlich flexibler und allgemeiner, und nicht auf starre Berufsfelder oder bestimmte Fähigkeiten ausgerichtet. Insbesondere der Karriereanker Lebensstilintegration ist aktuell ein sehr belieb-

! kurz & bündig

- › Veränderer müssen selbst aktiv sein und auch bereit sein, in sich zu investieren.
- › Für eine gute Arbeitszufriedenheit ist auf die Passung von persönlichen Werten und Normen mit denen des Unternehmens zu achten.
- › Das Karrierecoaching ist dynamischer, komplexer und vor allem personenzentriert geworden.
- › Durch die Dynamik, Nichtlinearität und Personenzentriertheit liefern «Fremdgerirne» von Coaches gute Dienste.

Berufsprofile: Das Hexagon-Modell

Das Hexagon-Modell gehört zu den Berufsprofilen von John L. Holland. Es ist das erfolgreichste und bis heute meist angewendete Modell. Jede Ecke steht für ein berufliches Umfeld bzw. für das dazugehörige Berufsprofil.



ter Wert, denn für immer mehr Menschen ist eine gute Arbeitsstelle genauso wichtig wie ihre familiären oder persönlichen Interessen.

Exkurs Kompetenzmodelle

Die Personalabteilungen vieler Unternehmen setzen oftmals kompetenzbasierte Modelle ein. Mithilfe von Bedarfsanalysen werden die Anforderungen an die verschiedenen Aufgaben und Positionen ausfindig gemacht. Daraus werden dann die erwünschten Kompetenzen abgeleitet. Die so festgelegten Kompetenzen können schliesslich für die Personalauswahl oder für die interne Personalförderung eingesetzt werden und stellen für das Unternehmen ein ideales Instrument dar. Als Nachteil soll hier nicht unerwähnt bleiben, dass dieses Modell eher statisch ist und das Verhalten am Arbeitsplatz wenig beziehungsweise gar nicht berücksichtigt wird.

Da dieser Bericht vor allem an Kader und Fachkräfte gerichtet ist, wird die Limitierung des Kompetenzmodells als Exkurs hier erwähnt. Für die individuelle Karriereplanung werden nachfolgend ganz an-

dere und umfassendere Entwicklungsmöglichkeiten vorgestellt.

Auch heute noch dominiert die auf Eigenschaften und Faktoren basierende Theorie – wie sie ursprünglich von Parsons entwickelt wurde – weitgehend, und es scheint als unwahrscheinlich, dass eine vereinheitlichte Berufswahltheorie entwickelt werden kann. Aus diesem Grund wurden in den vergangenen Jahren unterschiedliche neue Theorien und Thesen entworfen, um Menschen in der heutigen hochkomplexen Wirtschaftswelt Orientierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu geben.

Gravitationshypothese

Für das Verständnis dieser These wird das Wort Gravitation am besten mit «Anziehen» oder noch klarer mit «zu welchen Stellen zieht es Menschen hin» gedeutet. Die Gravitationsthese besagt, dass Menschen sich nicht nur für Stellen bewerben, für welche sie die Fähigkeiten besitzen, sondern auch für solche, mit denen ihre persönlichen Werte gut übereinstimmen. Die Bewerbenden werden also nicht nur durch die in den Stelleninseraten be-

schriebenen Fähigkeiten und Kompetenzen angezogen, sondern auch von den von den Firmen propagierten Werten. Aber auch die Firmen schauen darauf, dass ihre künftigen Mitarbeitenden die gewünschten Werte und Normen erfüllen und somit «passen». So sozialisieren sich die Firmen über die Jahre mit Menschen mit ähnlichen Werten, Normen und Überzeugungen und so etabliert sich über die Jahre die Firmenkultur. Diese Sozialisierung geht aber noch weiter, sie wird dazu führen, dass Mitarbeitende, denen die Firmenkultur nicht mehr zusagt, das Unternehmen verlassen werden. Die Unternehmenskultur wird durch diesen Effekt über die Jahre immer einheitlicher und konsistenter. Das hat viele Vorteile, kann aber in Veränderungssituationen erhebliche Nachteile haben.

Ein Beispiel aus der Praxis: Eine Kauffrau, die Zahlen mag und den Umgang mit Menschen sowie Freude an einem Haus mit Garten hat, fühlt sich als Angestellte in einer Bank bestimmt gut aufgehoben. Hingegen wird ein ökologisch orientierter Informatiker viel eher eine Stelle in einem Unternehmen annehmen, welches nachhaltige Energiesysteme erzeugt, als

dass er sich auf eine Stelle in der IT-Abteilung einer Bank bewirbt.

Karriere-Konstruktion

Mark Savickas, einer der führenden Forscher im Bereich Laufbahnentwicklung, entwickelte die «Career Construction Theory», die auf 16 unterschiedlichen Annahmen beruht. Diese wiederum beziehen sich auf folgende drei Kernthemen: dem persönlichen Umfeld, in dem die Person aufgewachsen ist, dem beruflichen Selbstkonzept und den für die «Konstruktion» der Karriere notwendigen Entwicklungsaufgaben. Das berufliche Selbstkonzept entsteht vor allem durch das im Verlauf der Jahre erworbene Wissen, durch Selbstreflexion und durch Rückmeldungen von anderen Menschen.

Mit dieser Theorie erklärt Savickas vor allem die ganz unterschiedlichen Einflussfaktoren, welche die Entwicklung der Karriere einerseits beeinflussen, beziehungsweise welche herausfordernden Entwicklungsschritte von Veränderern geleistet werden müssen, um ihre Karriere zu konstruieren. Vor allem die Entwicklung des Selbstkonzepts ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe. Durch Stellenwechsel werden neue Tätigkeiten und Aufgaben entdeckt und dadurch neue Erfahrungen gesammelt. Dabei sind die «Feedbacks» anderer Personen und die laufenden Selbstreflexionen wichtige Erfolgskomponenten für die Entwicklung des Selbstkonzepts.

Lebensgestaltung

Die Herausforderungen im 21. Jahrhundert für Berufsveränderer sind weiter gestiegen. Dies veranlasste Savickas und Kollegen, ein neues Konzept für die Karrierekonstruktion zu entwerfen. Um der globalisierten Berufsberatung gerecht zu werden, wurde die «Life Design International Research Group» mit Vertretern aus der EU, der Schweiz und den USA gegründet. Dieser Entwicklungsansatz ist umfassender und komplexer und beruht auf fünf Annahmen. Dazu gehören die

sich rasch verändernden Umfeldbedingungen (zum Beispiel durch die Globalisierung und technische Entwicklungen), dynamische Prozesse, nichtlineares Vorgehen, unterschiedliche Perspektiven und persönliche Verhaltensmuster. Diese neuen Annahmen zeigen deutlich, dass die altgedienten «statischen» Theorien über Berufswahl und Laufbahnentwicklung ausgedient haben.

Schlussfolgerungen

Die klassische Berufsberatung hat sich von einer statischen Analyse von Eigenschaften und Faktoren zu dynamischen prozessorientierten Methoden wie Gra-

vitationshypothese, «Career Construction» oder «Life Designing» entwickelt. Im Zentrum solcher Prozesse steht die Interaktion von Menschen mit der immer komplexer werdenden ökonomischen und sozialen Umwelt. Durch den aktiven und gewollten Austausch von Veränderern mit ihren Umwelten lassen sich neue und individuelle Lösungen ausarbeiten. Bestmögliche Resultate in solchen Prozessen können mit der Hilfe von «Fremdgerirnen» von aussenstehenden neutralen Laufbahncoaches erzielt werden. Coachingprozesse lassen in der Regel auch viel Raum für ein dynamisches, nicht lineares Vorgehen, für Selbstreflexionen und Perspektivenwechsel zu. <<



Literatur

Brown, D. (2002). *Career Choice and Development* (4th Edition). San Francisco: Jossey-Bass.

Holland, J. L. (1996). Exploring Careers With a Typology. What We Have Learned and Some New Directions. *American Psychologist*, 4, 397-405.

Nerdinger, F. W., Blicke, G. & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer.

Savickas, M. L., et al. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 239–250.

Schein, E. H. (1985). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Francisco: Jossey-Bass.



Porträt



Rolf von Ballmoos

Berater und Coach

Rolf von Ballmoos arbeitet als internationaler «Career and Transition Coach» in der Rolle eines unabhängigen Partners für eine US-Firma in der Schweiz und ist in der Beratung von Geschäfts- und Privatkunden zu den Themen Karriere, Führung und Organisation tätig. Er ist Inhaber der Active Steps GmbH, die er im Jahr 2002 gründete, und absolvierte eine Grundausbildung in Technik und Betriebswirtschaft, die er mit den beiden «Master of Advanced Studies» in Business Psychology und systemisch-lösungsorientiertem Coaching an der FHNW ergänzt hat.



Kontakt

rolf.vonballmoos@activesteps.ch, www.activesteps.ch

Finanzpsychologie

Die Psycho-Fallen im Finanzmarkt

Während die klassische Finanztheorie von einem «Homo oeconomicus» ausgeht, sind für die Finanzpsychologie ökonomische Faktoren wie Aktienkurs oder Preisfindung nicht so sehr eine mathematische Angelegenheit, sondern vor allem ein psychologischer und sozialer Vorgang. Welche «Todsünden» daraus im Finanzmarkt entstehen, zeigt dieser Beitrag.

› Rolf von Ballmoos

Am 15. September 2011 wurde Kweku Mawuli Adoboli in London verhaftet. Dem Investmentbanker der UBS wird vorgeworfen, mehr als zwei Milliarden Franken Verlust durch unautorisierte Handelsgeschäfte verursacht zu haben. Ein mutmasslich weiterer tragischer Fall von Finanzbetrug eines Bankers. Wie lässt sich aus psychologischer Sicht die Abfolge der meist riskanten und fatalen Entschiede im Handel mit Finanzprodukten erklären?

Eine Entscheidungstheorie

Eine gute Erklärung dafür liefert die Prospect-Theorie von Kahneman und Tversky. Die Prospect-Theorie gibt an, wie Gewinne und Verluste wahrgenommen werden. Sie sagt einerseits, dass Menschen in einer Gewinnsituation eher risikoscheu agieren und einen sicheren Gewinn gegenüber einer risikoreicheren Alternative bevorzugen. Droht allerdings ein Verlust, steigt die Risikobereitschaft des Menschen an. Dabei wird versucht, den entstandenen Verlust durch das Eingehen von grösseren Risiken zu kompensieren. Die Theorie nimmt an, dass ein Verlust stärker negativ bewertet wird als ein Ge-

winn in der gleichen Grössenordnung positiv. Die Bewertung von Verlust und Gewinn wird also asymmetrisch vorgenommen (Kirchler, 2011).

Kweku Adoboli galt als hoffnungsvolles Banker-Talent und wird von Freunden und Bekannten als zuvorkommender und

liebenswürdiger Mensch beschrieben. Als Delta-1-Händler waren ihm Handelsgeschäfte, mit eingegrenzten Risiken, erlaubt (NZZ Online, 2011). Seine Geschäfte brachten ihm aber bald grössere Verluste ein, welche er seinem Vorgesetzten hätte melden müssen. Nicht alle Menschen können Fehler gleich gut eingestehen – ihnen fehlt der Mut, oder Schamgefühle hindern sie daran, über einen Fehler selbst zu berichten.

Im Teufelskreis

So unterliess es Adoboli, seinen Vorgesetzten zu informieren und ging weitere Risiken ein (der Prospect-Theorie folgend) und versuchte damit, den entstandenen Verlust durch Gewinne wieder zu neutralisieren. Und für ihn begann ein Teufelskreis, denn um die immer grösser werdenden Verluste wieder ausgleichen zu können, musste er immer noch höhere Risiken eingehen. Doch sein Erfolg blieb dabei aus; nach insgesamt 2,3 Milliarden Franken Verlust gab er schlussendlich auf.

Anhand dieses Beispiels konnte ein wesentlicher Aspekt des Verhaltens von Ado-



kurz & bündig

- › Menschen in einer Gewinnsituation agieren eher risikoscheu und bevorzugen einen sicheren Gewinn gegenüber einer risikoreicheren Alternative. Droht allerdings ein Verlust, steigt die Risikobereitschaft des Menschen an.
- › 75 Prozent der Aktienhändler denken, dass sie ihren Job besser erledigen als der Durchschnitt ihrer Arbeitskollegen. Sie sind also zu optimistisch und überschätzen sich selbst.
- › Shareholder und Kunden sollten wieder vermehrt realistische Erwartungen an die Renditen von Finanzprodukten stellen.



boli mittels der Prospect-Theorie erklärt werden. Nebst der Prospect-Theorie gibt es nach Montier psychologische Todsünden am Finanzmarkt (Kirchler, 2011).

Todsünden

Übertriebene Prognosesicherheit

Erinnern Sie sich noch an Nick Leeson? Er verursachte durch riskante Spekulationen den Zusammenbruch der Barings Bank. Nick Leeson nutzte minime Kursdifferenzen zwischen verschiedenen Börsenplätzen aus. Einer seiner Kollegen sicherte diese Geschäfte mit einem entsprechenden Gegengeschäft ab. Damit generierte er einen kleinen stetigen Gewinnstrom. Bald waren ihm diese kleinen Gewinne jedoch zu gering und er verzichtete auf Absicherungsgeschäfte, um diese Kosten einzusparen. Er begann sich zu überschätzen und meinte, er könne die künftigen Kursentwicklungen vorhersehen (Wikipedia.org), dabei

glaubte er an seine übertriebene Prognosesicherheit. Diese ist nach Montier die Todsünde Nummer eins. 75 Prozent der Händler denken, dass sie ihren Job besser erledigen als der Durchschnitt ihrer Arbeitskollegen. Sie sind also zu optimistisch und überschätzen sich selbst (Kirchler, 2011).

Habsucht

Eine weitere Todsünde, die Nick Leeson antrieb, war seine Habsucht. So motivierten ihn zu Beginn seiner Tätigkeit kleine Gewinne, die ihn aber bald nicht mehr befriedigten. Er wollte mehr und es musste immer schneller gehen. Die Geschwindigkeit, wie er Handelsgeschäfte tätigte, grenzte immer mehr an Hyperaktivität. Montier bezeichnet diese Habsucht als eine Sünde der Hyperaktivität (Kirchler, 2011). Börsenhändler oder auch -händlerinnen glauben, es sei notwendig, für ihre Entscheide alle möglichen Informationen zu verwenden. Diese vielen Infor-

mationen steigern dann zwar ihr Selbstvertrauen; da die kognitiven Fähigkeiten des Menschen aber beschränkt sind, kann diese Informationsflut kognitiv nicht verarbeitet werden. Diese vielen Informationen erzeugen dann ein eher unrealistisches Selbstvertrauen, beruhend auf der Illusion, alle möglichen Informationen verarbeiten zu wollen. Montier bezeichnet diese Illusion als «Völlerei». Damit bezeichnet er die Sünde von Anhäufung von Informationen und die darauf beruhende Illusion von Wissen (Kirchler, 2011).

Gier

Nick Leeson wollte immer noch mehr Geld gewinnen (oder noch mehr zocken), obwohl auch bei ihm schon beträchtliche Verluste auf einem fiktiven Konto aufgelaufen waren. Was löst nun eine solche Gier nach Geld aus? Dazu kennt die Neurowissenschaft eine Antwort. Gemäss Studien an der Justus-Liebig-Universität Gießen erregt alleine die Aussicht auf ei-

nen finanziellen Gewinn den reflexiven Teil des Gehirns stark und dieser fokussiert seine Aufmerksamkeit gezielt auf das mögliche gute Geschäft. Interessanterweise ist dieser Nervenkitzel der «Vorfreude» auf einen möglichen Gewinn viel grösser, als wenn ein tatsächlicher Gewinn eingefahren wird (Zweig, 2007). Ganz nach dem Motto «Vorfreude ist die schönste Freude».

Fazit

Psychologische Erklärungen für das Verhalten von Bankern oder auch Bankerinnen sind zwar wertvoll, rechtfertigen aber dieses Verhalten keinesfalls. Die neoklassische Wirtschaftstheorie, die besagt, dass der Mensch rational handelt und seinen Nutzen maximiert (Moser, 2007), geht vom «Homo oeconomicus» aus.

Leider sind die Finanzmärkte alles andere als rational. Alle an diesem Markt Beteiligten sind psychologisch handelnde Individuen, die zwar versucht sind, möglichst rational und nutzenmaximiert zu handeln, aber implizit doch aus einer inneren Gefühlslage entscheiden. Damit treffen gegensätzliche Weltanschauungen bzw. Handlungsweisen aufeinander, die nicht kompatibel sind. Die «Rationalisten» des Typus «Homo oeconomicus» möchten rational und auf Fakten basierende Entscheide fällen und halten nichts von impliziten, gefühlsorientierten Entscheidungen. Sie tun aber oft genau dies, weil sie den menschlichen psychologischen Verhaltensweisen folgen und unterliegen deshalb einem Irrtum.

Ein erster Schritt in die richtige Richtung wäre wohl, dass sich die Akteure in der Finanzbranche, angefangen bei den Hauptverantwortlichen, vermehrt der psychologischen Handelsmuster des Menschen annehmen – dies ist wohl ein schwieriger Schritt, vertreten doch die heutigen Entscheidungsträger/-innen in der Finanzindustrie vor allem die neoklassische Wirtschaftstheorie und sind deshalb gegenüber psychologischen Faktoren eher verschlossen.

Eine weitere Schwierigkeit könnte gemäss einer Studie des Forschungsinstitutes Comres darin liegen, dass für 64 Prozent der befragten Banker/-innen in London Geld das wichtigste Motiv für ihre Berufswahl ist (Tages-Anzeiger Online, 2011). Dass dann die so stark monetär motivierten Mitarbeitenden bei ihren Handelsgeschäften aufs Ganze gehen, erklärt sich von selbst.

Ein Ausweg

Wie könnte nun ein Ausweg aus diesem Dilemma aussehen? Shareholder und Kunden sollten wieder vermehrt realistische Erwartungen an die Renditen von Finanzprodukten stellen. Damit erhal-

ten die Verantwortlichen der Finanzinstitute wieder mehr Handlungsspielraum und der massive Druck auf ihre Organisation entschärft sich. Das Leitbild kann revidiert werden, ethische Aspekte können höher gewichtet werden und der verantwortungsvolle Umgang mit Kundengeldern soll neues, langfristiges Vertrauen in die Finanzinstitute schaffen. Schlussendlich kann dann bei der Personalselektion vermehrt auf die Erfüllung von Kriterien wie Integrität, Vertrauen und Gewissenhaftigkeit fokussiert werden.

Das tönt alles sehr einfach, eine praktische Umsetzung ist aber aus der Sicht des Autors nach wie vor illusorisch. «



Literatur

Kirchler, E. (2011). *Wirtschaftspsychologie: Individuen, Gruppen, Märkte, Staat/Lehrbuch* (4. vollständig überarb. und erw. Ausg.). PsycholehrbuchPlus. Göttingen: Hogrefe.

Moser, K. (2007). *Wirtschaftspsychologie*. Heidelberg: Springer.

Zweig, J. (2007). *Gier: Neuroökonomie: Wie wir ticken, wenn es ums Geld geht* (1st Ed.). München: Hanser.

www.nzz.ch, Ausgabe vom 21.09.2011, Autor ra

www.tagesanzeiger.ch, Ausgabe vom 10.11.2011, Autorin Olivia Kühni

www.wikipedia.org/wiki/Kweku_Adoboli

www.wikipedia.org/wiki/Nick_Leeson



Porträt



Rolf von Ballmoos

KMU Berater

Rolf von Ballmoos ist leitender Berater bei der active steps GmbH. Er hat eine Grundausbildung in Technik und Betriebswirtschaft, die er mit dem «Master of Advanced Studies» in Business Psychology an der FHNW ergänzt hat. active steps ist auf die Beratung von KMU im Bereich der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie spezialisiert.



Kontakt

rolf.vonballmoos@activesteps.ch

www.activesteps.ch