



strancyk consult
Beratung für Human Resources

„THE PROFILE“

Eine Übersicht

Ihr Lizenzpartner

strancyk consult

Drosselweg 5a
64331 Weiterstadt

Telefon: 06150/9613477
Telefax: 06150/9613479

email: info@strancyk-consult.de
Internet: www.strancyk-consult.de



strancyk consult
Beratung für Human Resources

EINFÜHRUNG

In der heutigen Zeit, da Produkte leicht kopiert und Preise immer schneller unterboten werden, ist die Leistungsfähigkeit der eigenen Mitarbeiter für viele Firmen von entscheidender strategischer Bedeutung. Arbeitnehmer, die für ihre Position gut geeignet sind, weisen niedrigere Abwesenheitsquoten, weniger Kündigungen, höhere Zufriedenheit und bessere Arbeitsleistungen auf. Sowohl die Arbeitnehmer als auch die Arbeitgeber profitieren von einem guten „Job Match“.

„The Profile“ ist ein Teil der für Arbeitgeber angebotenen Produktpalette von PROFILES INTERNATIONAL Inc. Es wurde entwickelt, um den bestmöglichen *Job Match* zu erreichen. Unsere Firmenkunden nutzen „The Profile“ für erfolgreiche Mitarbeiterrekrutierung, passende Stellenbesetzungen, die Zusammenstellung von leistungsfähigen Teams oder für die Erarbeitung eines sich an den Lernstilen der Teilnehmer orientierenden Trainingsprogramms. Auch hilft „The Profile“ den Vorgesetzten, die eigenen Mitarbeiter nach ihren Stärken und Schwächen zu führen und für jeden von ihnen den jeweils besten Erfolgsplan aufzustellen.

„The Profile“ ist ein psychometrisches Instrument, dessen Wurzeln 25 Jahre zurückgehen. Mehr als 20.000 Bewerber und Stelleninhaber waren an der Entwicklung beteiligt. Diese breite Auswahl stellt einen repräsentativen Querschnitt von Berufs- und Einkommensgruppen, Bildungsniveaus, Firmen und Industriezweigen dar. „The Profile“ ist das Ergebnis einer von PROFILES INTERNATIONAL koordinierten Zusammenarbeit von Entwicklungspsychologen und anderen Spezialisten.

Um die Passgenauigkeit einer Person für eine spezielle Position bemessen zu können, untersucht „The Profile“ mehrere Bereiche: Verhaltensmerkmale, Berufsinteressen und Denkmuster. Durch die umfassende Durchleuchtung dieser Bereiche, können wir wichtige Erkenntnisse darüber gewinnen, ob und auf welchen Gebieten eine Passgenauigkeit für die in Frage kommende Position vorliegt. Indem wir alle drei Bereiche abdecken, vergrößern wir die Wahrscheinlichkeit, die für einen guten *Job Match* in Frage kommenden Faktoren zu identifizieren.

DIE VERWENDUNG VON ANFORDERUNGSPROFILIEN

Der Prozess, mit dem „The Profile“ dem Arbeitgeber bei der Suche nach dem tauglichsten Mitarbeiter für den zu besetzenden Job hilft, ist gut geeignet, den Zeitaufwand zu minimieren, der für die Identifizierung und Beschreibung von Stellen und Personen sowie deren Passgenauigkeit notwendig ist. Der Prozess beginnt gewöhnlich damit, diejenigen, die in einer bestimmten Position bereits sehr erfolgreich arbeiten, zu testen und ihre Werte zu bestimmen. Die so erzielten Punktzahlen der verschiedenen Bereiche ergeben ein „Erfolgsmuster“ oder „Anforderungsprofil“, das zur Ausgangsbasis für den Auswahlprozess wird.



strancyk consult
Beratung für Human Resources

„The Profile“ bietet also die Möglichkeit, verfügbare und erfolgreiche Stelleninhaber zu testen, um aufgrund der daraus resultierenden Ergebnisse ein Kombinationsprofil zu entwerfen, das als Muster für neue Bewerber herangezogen werden kann. Auch ein Querschnitt von nur wenigen erfolgreichen Stelleninhabern bietet einen guten Ausgangspunkt für diesen Prozess und eine gesunde Basis für den Auswahlprozess. Zusätzliche *Assessment-Tests* werden später dazu verwandt, das Anforderungsprofils weiter zu verfeinern. Somit kann das ursprüngliche „Erfolgsmuster“ laufend erneuert werden, sofern zusätzliche empirische Informationen verfügbar werden.

Die Kenntnis dieses „Erfolgsmusters“, also dessen, was für die erfolgreiche Ausübung einer Position nötig ist, erlaubt es, für jeden Einzelbereich, jedes Kriterium ein Stellenmuster oder Anforderungsprofil anzufertigen. Dabei ergibt sich für jedes einzelne Kriterium eine Bandbreite, innerhalb der die Werte der besten Mitarbeiter liegen. Weil es sich hier nicht um ein *absolutes*, sondern um ein *typisches* Muster handelt, gehen wir jeweils von einer Bandbreite von drei bis fünf Einheiten aus. Je weiter der jeweils erzielte Wert einer Testperson von der Bandbreite entfernt ist, desto weniger geeignet dürfte er für die in Frage kommende Stelle sein – jedenfalls was dieses eine Kriterium angeht. In den Auswertungsberichten wird die Übereinstimmung mit dem jeweiligen Musterprofil in Prozentzahlen angegeben. Auf diese Weise werden einzelne Abweichungen sichtbar, auch wenn die Testperson insgesamt als geeignet für diese Position angesehen würde.

Aufgrund der verschiedenen Teilprofile kann man schnell erkennen, wo die Person gut zur Stelle passt beziehungsweise in welchen Bereichen Zugeständnisse gemacht werden müssen. Letztere Information ist wichtig nicht nur für die Stellenbesetzung, sondern auch für die Einarbeitung und Ausbildung.

Die Werte werden für jedes einzelne Kriterium auf einer Zehnerskala angegeben; also von 1 bis 10. Die Skala ist so genormt, dass die Werte eines typischen Durchschnittsarbeiters in der Mitte anzusiedeln ist. Das heißt, dass etwa zwei Drittel der Kandidaten Werte von 4, 5, 6 oder 7 erzielen würden. Je weiter die Werte sich aber in Richtung der extremen Enden der Skalen bewegen würden, desto seltener würden diese Werte vorkommen.

Hat man erst einmal ein gutes Anforderungsprofil erstellt, kann man es mit den Ergebnissen jeder weiteren Testperson vergleichen. Das Anforderungsprofil besteht aus einer Bandbreite von Werten für jedes einzelne Kriterium. Die Werte aussichtsreicher Bewerber sollten möglichst innerhalb dieser Bandbreite liegen. Je weiter der jeweilige Wert sich von der Bandbreite entfernt, desto weniger geeignet ist der Bewerber für die in Frage kommende Stelle – jedenfalls was das jeweilige Kriterium betrifft. Wie erwähnt wird die Übereinstimmung des Bewerbers mit dem Anforderungsprofil auch durch Prozentsätze angegeben.

Die Übereinstimmung eines Bewerbers mit dem Anforderungsmuster kann von 25% bis 95% reichen. Ein Übereinstimmungs-Prozentsatz wird für jeden der drei Teilbereiche (Denkmuster, Berufsinteressen und Verhaltensmerkmale) sowie für das Gesamtprofil angegeben. Je höher der Prozentsatz, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass der Bewerber für die in Betracht kommende Position geeignet ist.



strancyk consult
Beratung für Human Resources

Obwohl der Vergleich zwischen Anforderungsprofil und Bewerberprofil wertvolle Informationen liefert und ein wesentlicher Bestandteil des Auswahlverfahrens ist, sollten die Testergebnisse nicht mehr als ein Drittel der Gesamtentscheidung ausmachen.

DIE DREI TEILBEREICHE VON „THE PROFILE“

Verhaltensmerkmale

Beschreibung

Der Bereich der Verhaltensmerkmale besteht aus neun Verhaltenskriterien und einer Abweichungsrate. Die Verhaltenskriterien sind: Energieebene, Selbstbewusstsein, Soziale Kompetenz, Lenkbarkeit, Grundeinstellung, Entscheidungsfreudigkeit, Kompromissfähigkeit, Unabhängigkeit und (objektives) Urteilsvermögen. Eine Beschreibung jedes Kriteriums finden Sie im Handbuch und in der Gebrauchsanweisung von „The Profile“.

Dieser Teil der Bewertung basiert auf einer 20 Jahre dauernden Forschung und Erfahrung. Allein zwischen 1992 und 1998 nahmen mehr als 12.000 Bewerber und Stelleninhaber den Verhaltenstest. Im so genannten „Technical Report“ wurden die Ergebnisse von einem Dutzend Verifizierungsprojekten zusammengefasst, welche die Beziehung zwischen diesen Verhaltensmerkmalen und anderen Kriterien untersucht haben.

Die Ergebnisse dieser Projekte bieten eine in sich stimmige und eindrucksvolle Bestätigung für die Gültigkeit und Vorhersagbarkeit dieses Teilbereichs. Jedenfalls zeigten die Testergebnisse der Verhaltensmerkmale eindeutige Korrelationen zu Erfolgen in Verkauf, Führungsverhalten, Kundenbeziehung, Gewissenhaftigkeit, Fluktuation und Stellung im Unternehmen.

Zum Beispiel geben hohe Werte bei der Energie-Ebene und beim Selbstbewusstsein klare Hinweise auf mögliche Erfolge im Verkauf, im Management und für die Stellung im Unternehmen. Dagegen lassen gute Testergebnisse bei der Grundeinstellung, der Kompromissfähigkeit und beim (objektiven) Urteilsvermögen einen Erfolg im Kundenservice, bei der Gewissenhaftigkeit und bei der Unternehmenstreue erwarten.



Zuverlässigkeit der Verhaltenstests

Die so genannte „Reliability“-Rate macht eine Aussage darüber, wie konsequent und zuverlässig ein Test das bemisst, was er bemisst. Bewertungsergebnisse sind dann akzeptabel, wenn sie eine *Reliability*-Rate von 0,70 oder höher haben. Zwei Methoden wurden herangezogen, um die Stimmigkeit und Zuverlässigkeit des Tests Verhaltensmerkmale einzuschätzen: Der „Koeffizient Alpha“ und die „Split Half Reliability“-Analyse.

So wurden für 2950 Bewerber und Stelleninhaber die neun Kriterien der Verhaltensmerkmale berechnet und auf ihre Zuverlässigkeit hin überprüft. Beim Koeffizienten Alpha ergab sich eine durchschnittliche *Reliability*-Rate von 0,78. Der niedrigste Wert lag bei 0,75 für die Kriterien „Energie-Ebene“ und „Objektives Urteilsvermögen“, während sich der höchste Wert bei 0,84 für die „Soziale Kompetenz“ ergab.

Bei der so genannten *Split-Half Reliability* ergaben sich bei den 2950 Bewerbern und Stelleninhabern für die neun Kriterien der Verhaltensmerkmale Zuverlässigkeitsraten, die von 0,72 (beim Urteilsvermögen) bis 0,82 (bei der sozialen Kompetenz) reichten. Die Durchschnittsrate für alle neun Kriterien lag hier ebenfalls bei 0,78.

Validität

In Bezug auf die Validität (Gültigkeit) des Bereichs „Verhaltensmerkmale“ zeigten Analysen der verschiedenen Kriterien, dass es erwartungsgemäß bei Merkmalen, die eine innere Verwandtschaft zueinander haben, übereinstimmende Ergebnisse gab und bei Eigenschaften, die eher gegensätzlich sind, entsprechende Abweichungen.

Die Studien zeigten, dass sich die Verhaltensmerkmale für eine optimale Stellenbesetzung sehr gut eignen. Die Ergebnisse der Analysen, die im Handbuch näher beschrieben werden, können wie folgt kurz zusammengefasst werden:

- Große Übereinstimmung bei verwandten Merkmalen
- Niedrige Übereinstimmung bei gegensätzlichen Merkmalen
- Kaum Übereinstimmung bei Merkmalen, die in keinem Zusammenhang stehen
- Gute Übereinstimmung zwischen Testergebnissen und Arbeitsergebnissen

Statistische Analysen des Bereichs „Verhaltensmerkmale“ zeigen also deutlich, dass die neun Kriterien eine hohe Aussagekraft haben und die verschiedenen Eigenschaften einer erwachsenen Person präzise bemessen, damit auf Grund der Testergebnisse zuverlässige Vorhersagen über die zu erwartenden Leistungen in berufsrelevanten Feldern gemacht werden können.



Berufsinteressen

Beschreibung

Je mehr die Berufsinteressen einer Person mit den für eine bestimmte Stelle notwendigen Kenntnissen übereinstimmen, desto wahrscheinlicher ist es, dass es eine erfolgreiche Stellenbesetzung gibt und dass diese Person zufrieden ist, länger bleibt und eine gute Arbeitsleistung zeigen wird. Die Ergebnisse dieser Studie untermauern also diese Strategie des Auswahlverfahrens für einen optimalen *Job Match*.

Der Testteil „Berufsinteressen“ enthält 84 Berufsbezeichnungen und wurde entwickelt, um die individuellen Neigungen nach sechs wichtigen Kriterien zu bemessen. Diese sechs Teilbereiche sind: Unternehmergeist, Finanzen/Verwaltung, Dienst am Menschen, Technologie, Mechanik und Kreativität. Sie werden sowohl im Handbuch wie auch in der Gebrauchsanleitung von „The Profile“ beschrieben.

Zuverlässigkeit

Der Koeffizient Alpha ist eine statistische Methode der Zuverlässigkeit. Je höher der Koeffizient Alpha eines Tests ist, desto zuverlässiger sind die Testfragen. Der Koeffizient Alpha reicht bei den Berufsinteressen von 0,77 bis 0,88. Der durchschnittliche Koeffizient Alpha für die sechs Kriterien beträgt 0,84.

Validität

Berufszweige wie Verkäufer, Finanzfachleute, Bauunternehmer oder Architekten haben gewisse Neigungen, die weitgehend den Kriterien der Berufsinteressen entsprechen. Auch Kriterien wie Kündigungsrate und Arbeitsleistung weisen eine deutliche Korrelation zu den getesteten Berufsinteressen auf.

Eine Analyse des Bereichs „Berufsinteressen“ hat Folgendes erbracht:

- Das Profil Berufsinteressen ist nach sechs Kriterien aufgeteilt, die inhaltlich schlüssig und auch unabhängig voneinander sind.
- Das Profil Berufsinteressen ist ein äußerst zuverlässiges Bewertungsinstrument
- Es hat sich gezeigt, dass das Profil Berufsinteressen Bewerber und Stelleninhaber im Einklang mit der Bedeutung der jeweiligen Kriterien klassifiziert und kategorisiert.
- Hohe Werte bei bestimmten Berufsinteressen zeigten eine erhebliche Korrelation zu speziellen Berufsgruppen.



- Es konnte auch gezeigt werden, dass bestimmte Berufsgruppen und entsprechende Arbeitsleistungen sich in vorhersehbaren Durchschnittswerten beim Profil Berufsinteressen niederschlagen.

Denkmuster

Beschreibung

Der beim Kriterium Lernindex erzielte Wert ist ein Aggregat der vier anderen Kriterien, nämlich: verbale Ausdrucksfähigkeit, verbales Denken, Umgang mit Zahlen und numerisches Denken. Es ist ein Index für Lernfähigkeit, Urteilsvermögen und Problemlösungspotential. Je schneller ein Mensch Informationen verarbeitet, desto müheloser wird er die für einen Arbeitsplatz notwendigen Fertigkeiten erlernen. Diese Erkenntnis kann man sich im Umgang mit Mitarbeitern zunutze machen. Man kann beispielsweise den Lernerfolg steigern, indem man die vorhandene Lernfähigkeit bei der Einarbeitung berücksichtigt.

Zwischen den Denkmusterwerten und Arbeitsleistungskriterien konnte für unterschiedliche Arbeitsplätze in verschiedenen Berufszweigen eine direkte Beziehung deutlich nachgewiesen werden. Bei der Entwicklung von „The Profile“ wurden bei 52 Studien insgesamt 3260 Personen in 15 Berufszweigen und 110 unterschiedlichen Positionen untersucht. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen bestätigen die Gültigkeit der Denkmusterwerte als zuverlässige Prognosen der zukünftigen Arbeitsleistungen.

DIE VALIDITÄT VON „THE PROFILE“: EIN BEISPIEL

Als typisches Anwendungsbeispiel wird im Handbuch eine Studie für eine große Verkaufsfirma ausführlich beschrieben. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, wie „The Profile“ Informationen abrufen, um das Auswahlverfahren und die Stellenbesetzung innerhalb einer Organisation erheblich verbessern zu können. Diese Verbesserungen beim Bewerbungsprozess helfen der Firma, viel Geld und Zeit zu sparen.

Bei dieser Studie legte der Arbeitgeber zunächst eine Namenliste von 12 Spitzenleuten vor, um daraus ein Anforderungsprofil erstellen zu lassen. Diese Spitzenleute wurden nach firmeninternen Kriterien ausgesucht, wobei in diesem Fall vor allem der Verkaufserfolg zugrunde gelegt wurde.

Eine standardisierte Software diente dazu, mit Hilfe dieser 12 Spitzenleute ein Anforderungsprofil zu erstellen. Das Computerprogramm führte die individuellen Profile dieser 12 Personen in ein vereinheitlichtes Stellenmuster zusammen, um als Anforderungsprofil für zukünftige Auswahlprozesse zu dienen.



In der Folge wurden dann alle getesteten Personen mit diesem Anforderungsprofil verglichen. Nur Bewerber mit einer Übereinstimmung von 79% oder mehr wurden als ausreichend „passgenau“ für die zu besetzende Stelle erachtet. Eine Analyse ergab folgende Ergebnisse:

- Von den vom Arbeitgeber ausgewählten 12 Spitzenleuten lagen 92% innerhalb des Anforderungsprofils oder darüber.
- Von 15 Mitarbeitern am unteren Ende der Erfolgsskala, die ebenfalls vom Arbeitgeber ausgewählt worden waren, lagen nur 20% innerhalb des Anforderungsprofils oder darüber.
- Von den übrigen Testpersonen, die durchschnittliche Erfolge aufwiesen, lagen etwa die Hälfte innerhalb des Anforderungsprofils oder darüber (52%).

Zusammenfassung:

- Ungefähr 9 von 10 Spitzenleuten erwiesen sich als optimaler *Job Match*, während 4 von 5 derjenigen in der unteren Erfolgsgruppe sich im Vergleich zum Anforderungsprofil als ungeeignet erwiesen.
- Nur 54% aller bereits für die Firma tätigen Verkäufer wurden aufgrund des erstellten Anforderungsprofils als geeignet ausgewiesen, nur 20% der unteren Kategorie stellten einen guten *Job Match* dar, während immerhin 92% der Spitzenleute sich als für diese Position optimal geeignet erwiesen.
- Mehr als die Hälfte der Verkäufer erwies sich als gutes *Job Match*.

ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSS

Die in Bezug auf Stellenvergleich und Vorhersagbarkeit festgestellte Validität (Gültigkeit) der ausgewerteten und im Handbuch beschriebenen Profilanalysen bestätigt sehr eindrucksvoll die These, dass Mitarbeiter, die eine hohe Passgenauigkeit für ihre Stelle und ihren Berufszweig aufweisen, nicht nur zufriedener sind, sondern auch länger beim Arbeitgeber bleiben und erfolgreicher arbeiten. Legt man ein vermischtes Spektrum relevanter Berufsgruppen wie Verkäufer, Finanzexperten, Führungskräfte und Vorgesetzte zugrunde, so ergeben sich Profile, die mit den Tests gut übereinstimmen und eine erstaunlicher Vorhersagbarkeit erlauben.

Auch Erfolgskriterien wie Fluktuation und Arbeitsleistung zeigen eine hohe Übereinstimmung mit den Testergebnissen. „The Profile“ bietet somit erstaunlich präzise und brauchbare Informationen nicht nur für Auswahlverfahren und Stellenbesetzung, sondern auch für Arbeitseinweisung und Karrieregespräche.

„The Profile“ ist entwickelt worden, um Personen und Arbeitsplätze optimal zu verknüpfen. Um dies zu erreichen, werden individuelle Bewerberprofile mit einem vorgegebenen



strancyk consult
Beratung für Human Resources

Anforderungsprofil verglichen, wobei Bewerber mit einer hohen Übereinstimmung (die auch in Prozenten ausgedrückt wird) als aussichtsreiche Kandidaten für die angestrebte Stellenbesetzung gelten. Ein gültiges Anforderungsprofil kann auf zweierlei Weise erstellt werden: Entweder mittels einer Vergleichsanalyse von in dieser Position bereits erfolgreich tätigen Mitarbeitern („Concurrent Study Method“) oder mit Hilfe einer Stellenanalyse durch Kollegen oder Vorgesetzte, die diese Stelle gut kennen („Job Performance Survey Method“).

Weil die Übereinstimmung mit dem Gesamt-Anforderungsprofil – in Prozentpunkten angegeben – ein Konglomerat von Denkmuster, Berufsinteressen und Verhaltensmerkmalen einer Testperson ist, stellt der Wert jedes einzelnen Kriteriums nur einen kleinen Ausschnitt der Gesamtbeurteilung eines Bewerbers dar. Die Berücksichtigung der Gesamtübereinstimmung schützt gegen eine Überbewertung von einzelnen Kriterien beim Auswahlverfahren.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass der ganze Testprozess von „The Profile“ dazu dient, zunächst alle Voraussetzungen für eine aususchreibende Stelle zu verstehen und zu beschreiben, um dann zu analysieren, wie gut ein Bewerberprofil auf diese Position passt. Wer „The Profile“ nutzt, um die relevanten Anforderungen eines Jobs möglichst genau zu bestimmen, wird sich über eine erfolgreiche Rekrutierung und Stellenbesetzung ebenso freuen können wie über hohe Arbeitsleistungen. Wie eingangs bereits gesagt, ist eine hohe Leistungsbereitschaft der eigenen Mitarbeiter von entscheidender strategischer Bedeutung für den Kampf mit der Konkurrenz durch andere Firmen.

Quelle:

Profiles International Deutschland GmbH

Beethoven Platz 1-3

60325 Frankfurt Am Main

(069) 974673 84

www.profilinternational.de