



NORM- UND BEST-PRACTICE PROFILE IN DER EIGNUNGSDIAGNOSTIK

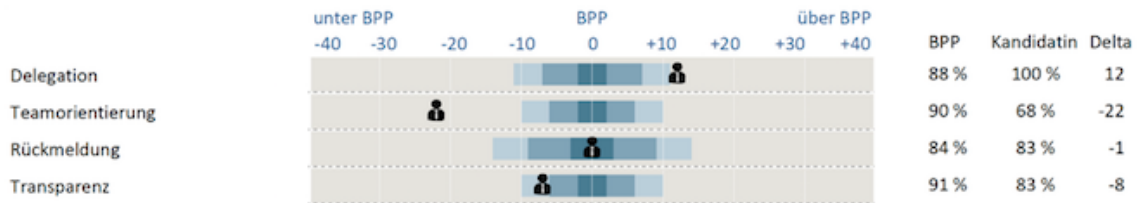
Viele derzeit im Markt erhältliche Eignungsdiagnostikverfahren ermitteln nur absolute Werte von Persönlichkeitsmerkmalen der Kandidaten und können diese jedoch in den meisten Fällen, wenn überhaupt, nur gegen eine demografische Gruppe spiegeln. Das Testergebnis ist daher nur bedingt aussagefähig. Das absolute Ergebnis eines Persönlichkeitsmerkmals sagt noch nicht aus, ob dieser Wert gut oder schlecht ist. Erst im Vergleich mit Kandidaten der gleichen Berufsgruppe kann eine Aussage über die Qualität des Merkmals getroffen werden.

Exemplarisch sei hier die Problematik der Relation genannt. Dazu folgendes Beispiel: Beim Hochsprung stellt sich die Frage, wie hoch die überwundene Stange liegt. Die Höhe allein hat jedoch lediglich geringe Aussagekraft. Denn interessant wird der Sprung erst mit der Angabe der Höhe in Relation gesetzt zu den übrigen Hochspringern. Was für schulische Leistungen sehr gut sein kann, ist bei Olympia außerhalb der Wettbewerbsfähigkeit.

Angaben wie 80 %, die teilweise noch üblich bei eignungsdiagnostischen Verfahren sind, entbehren ihrer Relevanz, weil sie nicht in Relation zu einer Vergleichsgruppe gesetzt sind. Erst der Vergleich zu einer Gruppe bzw. Bestengruppe lässt die Aussage zu, ob ein Wert als gut oder schlecht einzustufen ist.

Die von der HR Consult Group entwickelte Systematik in der Eignungsdiagnostik beinhaltet die Spiegelung des Kandidaten gegen eines von derzeit 115 Norm- und Best-Practice Profilen von am Markt erfolgreich agierenden Personen. Dies ermöglicht den beurteilenden Personen die vorgeschlagenen Kandidaten nicht nur im direkten Vergleich gegenüberzustellen, sondern auch gegen eine weitaus größere Gruppe von erfolgreich am Markt agierenden Kandidaten zu spiegeln. Hierdurch werden explizit **Entwicklungspotenziale**, aber auch **persönliche Stärken** im konkreten Bezug auf die Berufsgruppe visualisiert.

Landet ein Ergebniswert des Kandidaten, wie im **Beispiel** zu sehen (siehe Abbildung: Abweichung des Kandidaten zur Vergleichsgruppe), innerhalb der farbig markierten Bandbreite, liegt der Kandidat innerhalb des Vergleichsprofils. Ist das Ergebnis geringer, also links der Streuung der Vergleichsgruppe, hat er eine klar andere Einschätzung zu diesem Merkmal als seine Vergleichsgruppe. Liegt er mit seinem Ergebnis rechts der farbig markierten Bandbreite, schätzt er sich in diesem Punkt stärker als die Vergleichsgruppe ein, was in der Regel tatsächlich eine Stärke abbildet. Die rechts außen aufgeführten Prozentzahlen geben die exakten Werte des Durchschnitts der Vergleichsgruppe, den Wert des Kandidaten und das daraus ermittelte Delta an, also die exakte Abweichung zum Durchschnitt der Vergleichsgruppe.



© Senator Executive Search Partners, 2018

Abbildung: Abweichung des Kandidaten zur Vergleichsgruppe

Solcherlei Norm- und Best-Practice Profile existieren nicht per se, sondern müssen aus dem Testbestand heraus generiert werden. Es muss also sichergestellt sein, dass genügend Tests vorliegen, um solche Norm- und Best-Practice Profile erstellen zu können. Wenn also z. B. ein Kandidat gegen die Position eines Vertriebsleiters gespiegelt werden soll, so müssen genügend Testergebnisse von Vertriebsleitern vorliegen, um aus diesen ein Norm- oder Best-Practice Profile erstellen zu können, welches als Referenz zum Vergleich mit dem Kandidatenprofil dient.

Das Norm- oder Best-Practice Profil ist der Durchschnittswert samt Standardabweichung aller Testergebnisse pro Merkmal in Bezug auf diese spezielle Gruppe. Um diese Gruppen bilden zu können müssen aber mehr Daten des Kandidaten erfasst werden, als es bei den meisten Testverfahren der Fall ist. **Erst das Wissen um die Rahmendaten des Kandidaten** wie aktuelle Position, aktuelles Gehalt, mit oder ohne Mitarbeiterverantwortung etc. sowie auch persönliche Informationen **ermöglichen die Bildung von entsprechenden Gruppen.** Diese Zuweisung ist eindeutig, d. h. der Kandidat kann lediglich einer dieser Gruppen angehören. Somit können alle entsprechenden Tests aus dem gesamten Bestand gefiltert und ein Norm- und Best-Practice Profil erstellt werden.

Ein Norm- und Best-Practice Profil dient dem Vergleich. Aufgrund des Vergleiches lassen sich Schlüsse zur Positionierung des Kandidaten in den einzelnen Persönlichkeitsmerkmalen ziehen und mögliche Entwicklungsfelder und Potenziale können aufgedeckt und mittels von Personalentwicklung ausgeschöpft werden.

Das **Best-Practice Profil (BPP)** ist ein Normprofil der Besten. Es wird erstellt, indem ein zusätzlicher Filter angewandt wird. Aus diesen Tests werden nach vorher definierten Benchmarks die besten 10 – 20 % herausgegriffen und zu einer eigenen Gruppe zusammengefasst.



Am **Beispiel** eines PKW-Verkäufers lässt sich die Erstellung eines Best-Practice Profils am besten erklären. Dazu legt man bestimmte Kriterien zu Grunde, anhand derer die Selektion der Teilnehmer erfolgt, die für Best-Practice Profile benutzt werden. Die Kriterien zur Auswahl sind vielfältig und müssen jeweils auf das einzelne Beispiel abgestimmt und angewandt werden. In diesem Fall wurden die besten 10 % der Verkäufer in Bezug auf erzielte Marge und verkaufte PKW eines Automobilherstellers als relevante Testgruppe ausgewählt. Das erstellte BPP zeigte auf, wie die besten Verkäufer eines Automobilherstellers „gestrickt“ sind und welche Merkmale besonders für den Erfolg in diesem Berufsbild notwendig und förderlich sind.

Zur Verifizierung wurden die besten Verkäufer eines anderen Automobilherstellers getestet und es erwies sich, dass die beiden Best-Practice Profile extrem hohe Übereinstimmungen aufwiesen.

Besonders erstaunlich war, dass sich über alle Teilnehmer hinweg Merkmale herauskristallisierten, bei denen die absoluten Werte so gut wie identisch waren, es so gut wie keine Streubreite mehr in den Antworten der Kandidaten gab. Wie dieses Phänomen zu bewerten ist, darauf wird in einem anderen Beitrag näher eingegangen.