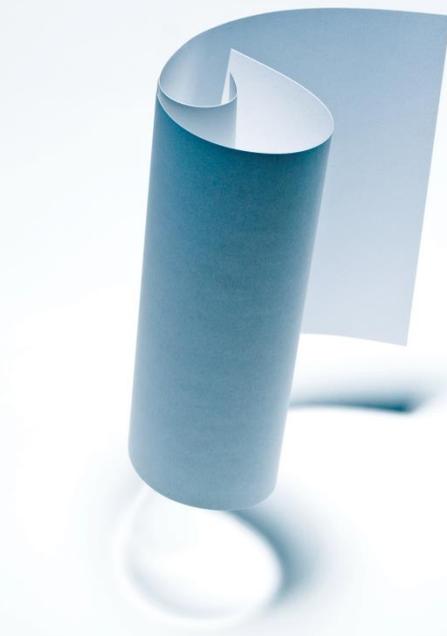


Research Note

eAssessment



Erfassung von Planungs- und Problemlösungs- kompetenz

„Ohne Pläne wäre menschliches Handeln ziellos. Pläne manifestieren sich als die Essenz unseres Gedächtnisses (unserer gesammelten Welterfahrungen), die uns eine erwartungsgesteuerte Organisation und Kontrolle von Handlungsabläufen gestatten.“ [1]

Eignungsdiagnostik bedarf der Akzeptanz

Ein Auswahlprozess ist ein ausbalancierter Akt zwischen den Unternehmensinteressen (auf möglichst ökonomischen Wege die bestmöglichst geeigneten Kandidaten zu rekrutieren) und den Interessen der Bewerber auf der anderen Seite [2]. In diesem Prozess spielt der Aspekt der „sozialen Validität“ der zum Einsatz kommenden diagnostischen Verfahren eine nicht zu unterschätzende Bedeutung. [3]

Grundintention der sozialen Validität (mit den Aspekten *Information, Partizipation/Kontrolle, Transparenz und Urteilskommunikation/Feedback*) ist das Bemühen, die eignungsdiagnostische Situation als fair und partnerschaftlich im Sinne einer gemeinsamen „Problemlösung“ zu gestalten; das soll den Bewerbern auch eine „Selbstselektion“ ermöglichen. Gerade heute, da sich die Situation am Arbeitsmarkt von der Anbieter- zu Nachfrageorientierung verlagert hat, ist die soziale Akzeptanz des gesamten Rekrutierungsprozesses und eben auch die eingesetzten eignungsdiagnostischen Verfahren eine bedeutsame Rolle: in einer

zwischenzeitlich viel zitierten Studie zeigt sich als (ein) Ergebnis, dass sich eine positive Bewertung des Auswahlprozesses, also seine soziale Akzeptanz, positiv auf das Unternehmensimage auswirkt [4]. Das heißt im Umkehrschluss, dass sich mangelnde Akzeptanz negativ auf das „Employer Branding“ [5] auswirken könnte. Wir konnten die Ergebnisse der metaanalytischen Studie von *Hausknecht et al.* in einer eigenen Untersuchung bestätigen: das von uns verwendete Verfahrensdesign des „Business Review“ genügte aus Sicht der Bewerber nicht nur in hohem Maße den Kriterien der sozialen Validität, wurde als fair, offen und transparent empfunden [6], sondern wir fanden auch beachtliche Korrelationen zwischen dem Ausmaß der sozialen Validität und dem wahrgenommenen (positiven) Unternehmensimage ($r = .57$, $N = 72$) sowie der sogenannten „Weiterempfehlung“ [7] - hier befragt der Zusammenhang $r = .44$ ($N = 70$).

Gerade heute, da sich die Situation am Arbeitsmarkt von der Anbieter- zu Nachfrageorientierung verlagert hat, scheint also die soziale Akzeptanz des gesamten Rekrutierungsprozesses ein wich-

tiger Aspekt im „Kampf“ um die geeigneten Bewerber.

In einem Überblicksartikel über die Nutzung eignungsdiagnostischer Verfahren in deutschen Unternehmen in den letzten 20 Jahren [8] wird deutlich, dass Interviews bei den HR Verantwortlichen einen hohen Stellenwert, sprich: eine hohe soziale Akzeptanz genießen, kognitive Testverfahren (als Prototyp für diese Kategorie steht der Intelligenztest) hingegen geringe Akzeptanz haben; diese Tendenz gilt im übrigen nicht nur für Deutschland. [9]

Der aktuelle Forschungsstand hierzu lässt sich wie folgt zusammenfassen [10]: Die Akzeptanz eignungsdiagnostischer Auswahlverfahren ist umso höher, je mehr Praxisbezug die Aufgabenstellungen haben (eine sogenannte hohe „Augenscheinvalidität“ besitzen) – unabhängig davon, ob ein Verfahren zuverlässig und tauglich im eignungsdiagnostischen Sinne ist.

Intelligenztests sind bei Bewerbern wenig akkreditiert [11], obwohl sie eine hohe Validität besitzen, während Interviews, strukturierte wie unstrukturierte, ein hohes Maß an Augenscheinvalidität zugesprochen wird [12].

-
- [1] Funke, J./Fritz, A.: Über Planen, Problemlösen und Handeln, in: Funke, J./Fritz, A.M. (HG): Neue Konzepte und Instrumente zur Planungsdiagnostik, Bonn 1995, S. 2
 - [2] Connerly, M. et al.: Selection in the workplace - Whose rights prevail? *Employee Responsibilities and Rights Journal* 1/2001, S. 1 ff.
 - [3] Darauf wiesen Schuler/Stehle bereits 1985 hin: Schuler, H./Stehle, W.: Soziale Validität eignungsdiagnostischer Verfahren: Anforderung für die Zukunft. In: Schuler, H./Stehle, W. (HG): Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis: Perspektiven der Kooperation, Göttingen 1985, S. 133 ff.
 - [4] Hausknecht, D. et al.: Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-Analysis. *Articles and Chapters*, Paper 125, Cornell University ILR School 2004
 - [5] Stellvertretend: Petkovic, M.: Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. München/Mehring 2008, 2. Aufl.
 - [6] Lukić, M.: Akzeptanz von Business Reviews – Vom fairen Umgang mit Kandidaten. *Praxisbericht Managementdiagnostik*, Köln 4/2012
 - [7] Die „Weiterempfehlungsfrage“ lautete: „Würden Sie XY Ihren Freunden/Bekanntem als attraktiven Arbeitgeber weiterempfehlen?“
 - [8] Schuler, H. et al.: Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen – Ein Vergleich über 20 Jahre. *Zeitschrift für Personalpsychologie* 6/2007, S. 60 ff.
 - [9] Vgl. ähnliche Studien aus Griechenland und Italien: Nikolaou, J./Judge, T.A.: Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Greece: The role of core self-evaluations, *International Journal of Selection and Assessment* 2/2007, S. 206 ff.; Bertolino, M./Steiner, D.D.: Fairness Reactions to Selection Methods: An Italian study, *International Journal of Selection and Assessment* 2/2007, S. 197 ff.
 - [10] Madigan, J./Macan, T.H.: Improving Applicant Reactions by Altering Test Administration, *Applied H.R.M. Research* 2/2005, S. 73 ff.; Steiner, D.D. et al.: Les Perceptions de la justice Organisationnelle en Entretien de Recrutement: Deux expérimentations par simulation, *Psychologie du Travail et des Organisations* 10/2004, S. 111 ff.

"Broadly defined, face validity refers to the degree to which an assessment tool (i.e., paper-and-pencil test, interview, work sample, etc.) appears practical, valid, or relevant to examinees or other administrators who decide on its use in relation to the test's intended purpose [...]. Such evaluations require no explicit expertise and generally involve only surface-level judgments regarding the perceived relevance of a test's content [...]. As a result, face validity is typically treated as more of a pleasant afterthought than a quality of dependable measurement" [13]

Die breite Ablehnung von Intelligenztests in der betrieblichen Personalauswahl ist insofern unglücklich, da es seit der Studie von Schmidt/Hunter als erwiesen gilt, dass Intelligenz ein guter Prädiktor für beruflichen Erfolg ist [14]. Allerdings ist gegenüber dieser Position oder einer Überhöhung des Intelligenz-Faktors als das Vorhersagekriterium für Berufserfolg auch Skepsis angebracht:

"Es schadet nicht, intelligent zu sein. Man kann trotzdem erfolgreich werden. Wenn man über genügend branchenspezifische Problemlösungsfähigkeit verfügt, kann man die Herausforderungen im jeweiligen Markt meistern." [15]

Woher kommen die beschriebenen Vorbehalte?

Die HR Verantwortlichen der Unternehmen müssen, wie bereits eingangs erwähnt, die Auswahlprozesse fein ausbalancieren:

- > zum Ersten, und das wird in der wissenschaftlichen Diskussion anscheinend völlig übersehen, unterliegt der Einsatz psychologischer Testverfahren der Mitbestimmung, und hier gestalten sich die Verhandlungen nicht immer einfach: *"[...] face valid tests are typically less susceptible to legal challenge and are often easier to defend should they be brought to court" [16]*
- > zum Zweiten wird in der Praxis über den Einsatz eignungsdiagnostischer Instrumente vielfach nicht nach Validitätsgesichtspunkten entschieden, sondern eher danach, *"was die anderen machen"*, also vergleichbare Unternehmen so tun [17]
- > zum Dritten ist der Auswahlprozess der erste Kontakt zwischen Bewerber und rekrutierendem Unternehmen und hier kommen dann wieder die bereits weiter vorne erwähnten Image-Überlegungen zum Tragen: *"[...] face validity is positively related to organizational attractiveness."*
- > *A test whose content is transparent and appears job relevant to respondents can act as a signal to the test taker that the employer is not attempting to hide the purpose of the testing instrument in any way."* [18]

Zum drittgenannten Aspekt gehören auch die Überlegungen zur Zielgruppen-Angemessenheit eignungsdiagnostischer Auswahlverfahren: während der Einsatz von Intelligenztests bei Auszubildenden, Studenten, Hochschulabsolventen und Young Professionals unproblematisch ist (da sie noch eine größere Nähe zu dieser Art von Verfahren haben), scheint dies aus Sicht erfahrener Fach- und Führungskräfte, die zum Teil auf langjährige und erfolgreiche Berufskarrieren zurückblicken, wenig adäquat [19].

Was ist die Konsequenz?

Zielsetzung muss die Entwicklung von Testverfahren sein, die durch ihre (semantische) Einbettung in nachvollziehbare, berufliche Situationen ihre Augenscheinvalidität erhöhen und bei Anwendern und Bewerbern gleichermaßen akzeptiert werden.

Ein solches Verfahren, das der Erfassung von Planungs- und Problemlösungskompetenz dient, ist Bestandteil unseres eAssessment-Tool GRIP®.

-
- [11] Sieht man einmal von den immer wieder bemühten studentischen Versuchspersonen oder Bewerbern für Berufsausbildungsplätze ab; so z.B. bei Kersting, M.: Zur Akzeptanz von Intelligenz- und Leistungstests, Report Psychologie 9/2008, S. 420 ff.
 - [12] Truxillo, D.M. et al.: Multiple dimensions of procedural justice: Longitudinal effects on selection system fairness and test-taking self-efficacy, International Journal of Selection and Assessment 4/2001, S. 336 ff.; Schmitt, N. et al.: The impact of justice and self-serving bias explanations of the perceived fairness of different types of selection tests, International Journal of Selection and Assessment 1-2/2004, S. 160 ff.; Derous, E./Born, M.P.: Impact of face validity and information about the assessment process on test motivation and performance, Le travail humain 4/2005, S. 317 ff.
 - [13] Grand, J.A. et al.: How Far Does Stereotype Threat Reach? The Potential Detriment of Face Validity in Cognitive Ability Testing, Human Performance 1/2010, S. 1
 - [14] Schmidt, F.L./Hunter, J.E.: The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological Bulletin 2/1998, S. 262 ff.
 - [15] Seeling, D./Hussy, W.: Tests zur branchenspezifischen Problemlösefähigkeit. Wirtschaftspsychologie aktuell 2/2004, S. 10
 - [16] Grand, J.A. et al., ebenda, S. 2
 - [17] Grand, J.A. et al., ebenda, S. 1
 - [18] So zumindest das Ergebnis der Studie von Krause, D. E. et al.: Das Assessment Center in der deutschsprachigen Wirtschaft, Zeitschrift für Human Resource Management 11/2001, S. 638 ff.
 - [19] Vgl. hierzu auch unsere Ausführungen im Rahmen der Darstellung unseres Verfahrensansatzes des „Business Review“ in Lukié, M., ebenda; Schuler et al. zeigen in ihrer Studie auf, dass insbesondere bei der Auswahl von Führungskräften so gut wie keine kognitiven Testverfahren zum Einsatz kommen, ebenda, S. 64

Planungs- und Problemlösungskompetenz: der theoretische und praktische Bezugsrahmen

In der Kompetenzforschung [20] gibt es so etwas wie Einvernehmen über eine grundsätzliche Klassifizierung beruflicher Kompetenzen in

- *Fachkompetenz*
- *Methodenkompetenz*
- *Sozialkompetenz*

In der Eignungsdiagnostik hat es sich als zweckmäßig erwiesen, zwischen

- *kognitiven Merkmalen*
- *motivationalen Merkmalen*
- *sozial-interaktiven Merkmalen*

zu unterscheiden. [21]

Im Rahmen unserer Projekte stellen wir fest, dass mehr und mehr Unternehmen (insbesondere die größeren) eigene Kompetenzmodelle entwickeln (mit zum Teil recht eigenwilliger Nomenklatura, bspw. heißen Kompetenzen dann „Aus der Unterschiedlichkeit schöpfen“ oder „Umfeld für Höchstleistungen schaffen“), aber letztlich, wenn man von den semantischen Extravaganzen absieht, lassen sich die diesen Modellen zugrunde liegenden Kompetenzen auf die oben aufgeführte grundsätzliche Klassifizierung zurückführen.

Wir konzentrieren uns im Folgenden auf die Facette der *Methodenkompetenz*. Mit dieser Kompetenz wird die Fähigkeit zur Informationsbeschaffung, Problemstrukturierung, die Fähigkeit zu abstraktem Denken sowie Planung, Kontrolle und Bewertung von Handlungen/Arbeitsschritten umschrieben:

„Nach diesen Überlegungen kann >Methodenkompetenz< als die Fähigkeit definiert werden, im Planungsprozess des Handelns bzw. bei der Planerstellung situations- und tätigkeitsübergreifende Heuristiken, Strategien und Pläne zur Strukturierung und Lösung selbstverantwortlich zu bewältigender Aufgaben zu entwickeln und anzuwenden.“ [22]

Planen und Problemlösen gehören demzufolge zur Kompetenzklasse *Methodenkompetenz*.

Zum Verhältnis von Planen, Problemlösen und Intelligenz

In der wissenschaftlichen Diskussion durchaus unterschiedlich positioniert, werden die beiden Begriffe *Planen* und *Problemlösen* von einigen Forschern als wenig trennscharf voneinander gesehen und in enger Beziehung zueinander verwendet [23]: „Zum Verhältnis von Planen und Problemlösen ist Folgendes zu sagen:

Zum einen kann der Planungsprozess selbst als ein Problemlösungsprozess interpretiert werden, zum anderen kann die Bewältigung von Problemen während der Planausführung als Problemlösen verstanden werden.“ [24]

Da Planen und Problemlösen in den meisten Situationen gemeinsam auftreten [25], *ist Planen* demnach ein Spezialfall von *Problemlösen*, da Problemlösen nicht ohne Planung stattfinden kann, Problemlösen bedeutet die Überwindung von (unvorhergesehenen) Schwierigkeiten im Zuge der Planung.

„Im Gegensatz dazu kann eine Planung jedoch ohne Problemlösen erfolgen (morgens aufzustehen, um zur Arbeit zu gehen, muss man zwar planen, indem man z.B. den Wecker stellt, es sollte jedoch nicht zu einem dauerhaften Problem werden, dass man jeden Morgen aufs Neue lösen muss).“ [26]

Die besondere Bedeutung von Planen erwächst aus ihrer zentralen Bedeutung für Handlungen unserer täglichen Aufgaben; ihre Bedeutung wird vor allem dann deutlich, wenn diese (kognitive) Funktion beeinträchtigt ist:

„Planen und Problemlösen gelingt gesunden Personen häufig, ohne dass sie sich der besonderen Eigenschaften dieser Prozesse bewusst sind. Wie wichtig derartige Fähigkeiten sind, fällt in dem Moment auf, wo die gewünschten Resultate von

[20] Arbeitsgemeinschaft Qualifikation-Entwicklungs-Management (HG): Kompetenzentwicklung 2000: Lernen im Wandel – Wandel durch Lernen. Berlin 2000; Kauffeld, S./Grote, S.: Persönlichkeit und Kompetenz, in: Frieling, E. et al. (HG): Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter? Münster 2000

[21] Sarges, W.: Diagnose von Managementpotenzial, in: Rosenstiel, L.v./Lang von Wins, T. (HG): Perspektiven der Potenzialbeurteilung, Göttingen, S. 107 ff.

[22] Wieland, R.: Arbeitsgestaltung, Selbstregulationskompetenz und berufliche Kompetenzentwicklung, in: Wiese, B.S. (HG): Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung, Frankfurt/M. 2004, S. 178

[23] Dörner, D./Schaub, H.: Errors in Planning and Decision-making and the Nature of Human Information Processing, in: Applied Psychology. An International Review 4/1994, S. 433 ff.; Weth, R. v.d./Strohschneider, S. (2002). Planungsprozesse aus psychologischer Sicht, in: S. Strohschneider, S./Weth, R. v.d. (HG): Ja, mach nur einen Plan. Pannen und Fehlschläge - Ursachen, Beispiele, Lösungen, Bern 2. Aufl. 2002, S. 12 ff.; Seeling, D.V.: Problemlösefähigkeit in generellem und versicherungsspezifischem Kontext – Testentwicklung und Testvalidierung. Aachen 2005

[24] Funke, J./Glodowski, A.-S.: Planen und Problemlösen: Überlegungen zur neuropsychologischen Diagnostik von Basis-kompetenzen beim Planen, in: Zeitschrift für Neuropsychologie 2/1990, S. 141

[25] Funke, J./Fritz, A.: Über Planen, Problemlösen und Handeln, ebenda, S. 31

[26] Shirer, T.: Entwicklung und Validierung eines Planspiels zur Erfassung von Planungskompetenz: Der Fetenplaner. Diplomarbeit Aachen/Köln 2003, S. 20

Alltagshandlungen nicht mehr zustandekommen, etwa aufgrund neuropsychologischer Defizite infolge von Hirnschädigungen.“ [27]

Zentrale Merkmale von *Planungsfähigkeit* sind:

„[...] in der Lage zu sein, Vorgänge nach Dringlichkeit und inhaltlicher Anhängigkeit zu ordnen, einen Ablaufplan der erforderlichen Arbeiten zu erstellen, den Zeitaufwand zur Erledigung einer Aufgabe realistisch einzuschätzen, Termine zu beachten, für eine reibungslose Arbeitsteilung zu sorgen, den Überblick über den aktuellen Arbeitsstand und die noch ausstehenden Arbeitsschritte zu wahren u.a.m.“ [28]

In der Definition von *Planen* nach *Funke/Glodowski* lässt sich darüber hinaus die Nähe zum *schlussfolgernden Denken* bzw. zur allgemeinen Intelligenz erkennen, da Planende in manchen Planungssituationen mit ihren intellektuellen Fähigkeiten wie bspw. beim Erkennen und Berücksichtigen von „Randbedingungen“ konfrontiert werden; Planen ist danach Voraussetzung fluider Intelligenzleistungen [29]. Die Charakteristika des analytischen Problemlösens sind: Ausgangssituation, „Problemstellung“ und Zielsetzung sind von Beginn an klar beschrieben und verändern sich auch nicht im Verlauf des Planungs-/Problemlösungsprozesses. Sämtlich be-

nötigte Informationen stecken bereits in der „Reizvorlage“, und das Entwickeln der Lösung kann auf Basis der gegebenen Informationen durch schlussfolgerndes Denken erschlossen werden – ähnlich wie bei der Bearbeitung eines Items des RAVEN-Matrixtests. [30]

An dieser Gleichsetzung bzw. engen Beziehung *Planen* – *Problemlösen* – *schlussfolgerndes Denken* sind allerdings Zweifel angebracht, wie wir im Folgenden an Hand dreier Untersuchungen aufzeigen.

Studie 1: Planungsfähigkeit, kognitive Verarbeitungsgeschwindigkeit und fluide Intelligenz

Im Rahmen eines Auswahlprozesses zur Besetzung von Abteilungsleiter-Positionen bei einem großen Callcenter-Betreiber nahmen 61 interne Kandidaten (die eine Teamleiter-Funktion inne hatten) sowie externe Bewerber (Team- oder Abteilungsleiter von Mitbewerbern) an eintägigen Einzel-Audits teil. 57% der Bewerber waren männlich, 43% weiblich, das Durchschnittsalter der

Gesamtgruppe betrug 40,4 Jahre (Männer: 42,4 Jahre, Frauen: 37,8 Jahre; die Altersdifferenz ist signifikant: $p < .05$). [31]

Bestandteile des Audits waren: ein multimodal aufgebautes Interview, eine spezifische, reale Planungsaufgabe, eine Gesprächssituation, der Zahlen-Verbindungs-Test zur Erfassung der kognitiven Verarbeitungsgeschwindigkeit [32] sowie der CFT zur Messung der (fluiden) Intelligenz. [33]

Die Planungsaufgabe bestand aus einer konkreten Aufgabenstellung aus dem Handlungsspektrum eines Callcenter-Abteilungsleiters (Planung eines neuen Outbound-Projektes, parallel zum bestehenden Inbound-Projekt). Dem Kandidaten/der Kandidatin wurde die Aufgabenstellung erläutert sowie entsprechende Rahmendaten und Fakten vorgelegt. Auf dieser Basis musste der Teilnehmer die Planung nach dem Vorgehensmodell der verlaufsorientierten Auswertung, die auf der Erhebungsmethode des „lauten Denkens“ basiert, vornehmen [34]. Die Ausführungen der Teilnehmer wurden während dieses Prozesses durch den unternehmensinternen Beurteiler, einem Regionalleiter, fachlich an Hand

-
- [27] Funke, J./Glodowski, A.-S., ebenda, S. 139; vgl. auch Funke, J./Grube-Unglaub, S.: Skriptgeleitete Diagnostik von Planungskompetenz im neuropsychologischen Kontext: Erste Hinweise auf die Brauchbarkeit des >Skript-Monitoring-Tests< (SMT), in: Zeitschrift für Neuropsychologie 2/1993, S. 75 ff. Holt, D.V. et al.: The Plan-a-Day Approach to Measuring Planning Ability in Patients with Schizophrenia, in: Journal of the International Neuropsychological Society 17/2011, S. 1ff; Rodewald, K. et al.: Planning and problem-solving training for patients with schizophrenia: a randomized controlled trial, BMC Psychiatry 2011, <http://www.biomedcentral.com/1471-244X/11/73>
- [28] Didi, H.-J. et al.: Einschätzung von Schlüsselqualifikationen aus psychologischer Perspektive, Bonn 1993, zit. nach Fay, E./Heilmann, K.: Die Konstruktionsübung „Waage“, in: Funke, J./Fritz, A.M. (HG), ebenda, S. 133
- [29] Funke, F./Glodowski, A.-S. ebenda, S. 140; auch: Kersting, M.: Diagnostik und Personalauswahl mit computergestützten Problemlösenszenarien. Zur Kriteriumsvalidität von Problemlösenszenarien und Intelligenztests, Göttingen 1999
- [30] Leutner, D. et al.: Problemlösefähigkeit als fächerübergreifende Kompetenz, in: Klieme, E. et al. (HG): Problemlösekompetenz von Schülerinnen und Schülern, Wiesbaden 2005, S. 11 ff.; Funke, J.: Komplexes Problemlösen, in: Funke, J. (HG): Enzyklopädie der Psychologie: Denken und Problemlösen, Kognition Bd. 8, Göttingen 2006, S. 375 ff.
- [31] Hier sei eine kurze Seitenbemerkung auf die vielen wissenschaftlichen Studien gestattet, die ihre Ergebnisse und ihre Normierungen auf Basis wesentlich jüngerer Zielgruppen gewinnen und die zudem im „Labor“ erhoben wurden.
- [32] Oswald, W.D./Roth, E.: ZVT – Zahlen-Verbindungs-Test, Göttingen 2. Aufl. 1987; für die Bedeutung der Verarbeitungsgeschwindigkeit im Kontext von Problemlösungsprozessen verweisen wir der Einfachheit halber auf: Seeling, D.V., ebenda
- [33] Weiß, R.W.: CFT 20-R, Göttingen 2008
- [34] Ähnlich: Grube-Unglaub, S./Funke, J.: Der „Skript-Monitoring-Test“ als Diagnostikum für den neuropsychologischen Einsatz, in: Funke, J./Fritz, A.M. 1995, ebenda, S. 141 ff.

einer Auswertungsvorlage („Musterlösung“) nach den Aspekten

- *Randbedingungen erkennen*
- *Abfolgen erkennen*
- *Zwischenzielbildung*
- *Verfügbarkeit von Alternativen*
- *Angemessenheit der Auflösung*

bewertet. [35]

Ergebnisse: zwischen der Planungsfähigkeit (PF) und dem CFT sowie zwischen Planungsfähigkeit und ZVT konnten wir keine signifikanten Zusammenhänge finden ($r_{PF:CFT} = -.02$ und $r_{PF:ZVT} = .14$). Zwischen Alter und der kognitiven Verarbeitungsgeschwindigkeit, also den Leistungen im ZVT, wie auch bei den Ergebnissen im CFT finden sich signifikant negative Zusammenhänge ($r_{Alter:CFT} = -.29$, $p < .002$ und $r_{Alter:ZVT} = -.30$, $p < .001$); dies entspricht der allgemeinen Befundlage, dass fluide Intelligenzleistungen mit dem Alter abnehmen. [36]

Studie 2: Planungsfähigkeit und schlussfolgerndes Denken I

Zur Bestimmung der weiteren Laufbahnplanung (Fach- oder Führungskarriere) nahmen in den Jahren 2010-2011 insgesamt 61 Projektleiter aus zwei Unternehmen der IT-Branche an Potenzialanalyse-Verfahren (jeweils eintägige „Development Center“) teil. 85% der Teilnehmer waren männlich, 15% weiblich, das Durchschnittsalter der Gesamtgruppe betrug 37,5 Jahre (Männer: 37,4 Jahre, Frauen: 37,6 Jahre). Bestandteile der Development Center waren: ein biografisch angelegtes Interview, eine spezi-

fische, Projekt-Planungsaufgabe, zwei Gesprächssimulationen sowie das Modul „Schlussfolgerndes Denken“ des ASK. [37]

Für die Projekt-Planungsaufgabe erhielten die Teilnehmer schriftliches Informationsmaterial mit einer detaillierten Beschreibung der Ausgangssituation eines neu zu planendes Projektes, die Zielsetzung sowie erforderliches Datenmaterial. Auf dieser Basis war es die Aufgabe der Teilnehmer, (in Stillarbeit) eine konkrete Projektskizze mit zeitlicher Ablaufplanung, den erforderlicher personellen Ressourceneinsatz sowie einer Budgetkalkulation vorzunehmen. Anschließend erfolgte die Ergebnispräsentation vor dem Beobacherteam, dass sich aus einem Fachvertreter und einem Mitarbeiter der Personalabteilung sowie einem Berater zusammensetzte; der Fachvertreter übernahm die fachliche „Prüfer-Rolle“.

Ergebnis: zwischen der Güte der Planungsfähigkeit (PF) und den Werten des ASK konnten wir keine signifikanten Zusammenhänge finden, wobei das 5%-Niveau knapp verfehlt wurde ($r_{PF:ASK} = .20$, $p = .053$). Alterseffekte fanden wir keine.

Studie 3: Planungsfähigkeit und schlussfolgerndes Denken II

Im Zuge der Übernahme durch einen Finanzinvestor und der strategischen Neuausrichtung eines Unternehmens der Energiewirtschaft wurden alle Führungs-

kräfte, bis einschließlich der „Teamleiter-Ebene“, einem (vierstündigen) Management Audit unterzogen. Ebenenunabhängig waren die Audits inhaltlich gleich aufgebaut: ein Kurz-Interview, eine Aufgabe zur Planung/Organisation, einer Gesprächssimulation und dem Modul „Schlussfolgerndes Denken“ des ASK.

Insgesamt nahmen 50 Teamleiter (alle Teilnehmer männlich) an diesen Audits teil; hinsichtlich der Erhebung der Altersangaben erhielten wir unternehmensseitig keine Autorisierung. [38]

Bei der Planungsaufgabe bekamen die Teilnehmer reales Datenmaterial ihrer jeweiligen Niederlassung (Krankheits- und Fehlzeiten-Kennziffern), mussten zuerst die Ausgangssituation analysieren und die Ergebnisse sowie eine entsprechende Maßnahmenplanung vor dem Beobachtergremium präsentieren. Die unternehmensinternen Assessoren (Niederlassungsleiter und Vertreter Personalbereich) übernahmen im Beobachter-Gremium die Rolle der „Fach-Begutachter“.

Ergebnis: zwischen der Güte der Planungsfähigkeit (PF) und den im ASK erzielten Werten ergab sich in dieser Untersuchung ein signifikant negativer Zusammenhang ($r_{PF:ASK} = -.49$, $p < .001$). Dieses Ergebnis scheint uns allerdings nicht weiter überraschend, da der ASK auf eine Akademiker-Normstichprobe ausgerichtet ist und wir es, auf Basis der in der Interviews gewonnenen Informationen, mit einer nicht-Akademiker-Stichprobe zu tun hatten.

[35] Phasen der Planerstellung nach Funke, J./Glodowski, A.-S., ebenda, S. 144 ff.

[36] Ostapczuk, M. et al.: Der „Analytische Test“: Validierung eines neuen eignungsdiagnostischen Instruments zur Erfassung von schlussfolgerndem Denken, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 1/2011, S. 1 ff.

[37] Schuler, H./Hell, B.: ASK – Analyse des Schlussfolgernden und Kreativen Denkens, Bern u.a. 2005

[38] Aufgrund einer „Augenschein-Schätzung“ der Teilnehmer während der Audits liegt die Altersbandbreite der Zielgruppe zwischen 30 und 50 Jahren.

Schlussfolgerungen

Betrachten wir unsere Ergebnisse vor dem Hintergrund der theoretischen Überlegungen zum Verhältnis von Planen und Problemlösen, dann kommen wir zu dem vorsichtigen Schluss, dass es sich bei den beiden Aspekten um durchaus unterschiedliche Konstrukte handelt. Und: Planen scheint keine Facette der Intelligenz, sondern eine eigenständige Fähigkeit zu sein – zumindest zeigen das unsere Ergebnisse, die die Fähigkeit Planen im konkreten beruflichen Kontext evaluiert haben.

„Es schadet nicht, intelligent zu sein. Man kann trotzdem erfolgreich sein.“ [40]

Die Planungsaufgabe „Personaleinsatz-Planung“

Im Rahmen unseres eAssessments, unseren Verfahrensansatz zur Potenzial- und Eignungsdiagnostik für Fach- und Führungskräfte, setzen wir zur Erfassung der *Planungsfähigkeit* eine komplexe Planungsaufgabe ein, die sogenannte „Personaleinsatz-Planung“.

Planungsfähigkeit gehört zu den Schlüsselqualifikationen (hoch) qualifizierter Fach- und Führungskräfte und wird als eignungsrelevantes Personmerkmal als selbstverständlich vorausgesetzt [41], und die Bedeutung dieses Merkmals für den Arbeitsalltag von Führungskräften ist durch zahlreiche empirische Arbeits- und Anforderungsanalysen belegt. [42]

Unsere Planungsaufgabe ist semantisch und inhaltlich in den beruflichen Kontext von qualifizierten Fach- und Führungskräften eingebunden und beschreibt eine fast prototypische Aufgabe dieser Zielgruppen: das Planung unterschiedlicher Projekte in einem definierten Zeitraum unter Beachtung unterschiedlicher Randbedingungen: die Projekte haben verschiedene Laufzeiten, erfordern unterschiedliche Kompetenzprofile der einzusetzenden Mitarbeiter sowie die Berücksichtigung „politischer“ Gegebenheiten (bspw. dürfen bestimmte Mitarbeiter nicht mehr gemeinsam auf ein Projekt angesetzt werden, da es zwischen beiden Unstimmigkeiten gab oder es handelt sich um ein Folgeprojekt, bei dem zwingend wieder der/die Mitarbeiter einzusetzen sind, die auch schon in der ersten Phase dabei waren usw.). Die Teilnehmer erhalten umfangreiches schriftliches Datenmaterial über die Aufgaben, die Skill-Profile der Mitarbeiter, außerdem zahlreiche Informationsmaterialien wie Projektkommentare und E-Mails/Schriftverkehr sowie weitere Planungshilfen. Die Durchführungszeit beträgt 50 Minuten, die Durchführungs- und Auswertungsobjektivität sind durch detailliertes Instruktionsmaterial sowie Auswertungsschablonen sichergestellt.

Wir berichten im Folgenden einige wichtige Ergebnisse.

Im Rahmen diverser Auswahlprojekte haben zwischenzeitlich über 500 Teilnehmer unsere Planungsaufgabe absolviert. Nicht immer liegen vollständige Datensätze vor, was vor allem mit dem Design der Auswahlverfahren zusammenhängt: nicht jeder Auftraggeber möchte das gleiche Set an Auswahl-Elemente/Verfahrensbestandteilen, nicht immer sind wir autorisiert, Altersangaben zu erheben etc. Auch die Verfahrensansätze waren unterschiedlich: in 29% der Fälle führten wir „Business Reviews“ durch (N=172, Durchschnittsalter 37,8 Jahre), in allen anderen Fällen wurden die Daten im Rahmen von Assessment Center erhoben (Altersdurchschnitt 27,4 Jahre). Zielgruppen sind Akademiker wie Nicht-Akademiker, Berufstätige mit 3-5 Jahren Berufserfahrung und Teilnehmer mit zum Teil (sehr) langjährigem Erfahrungshintergrund (16% unserer Samples sind, dort, wo Altersangaben vorliegen, N=500, älter als 40 Jahre, über 30 Jahre sind es 41%).

Alle Teilnehmer bearbeiteten die „Personaleinsatz-Planung“ und eine reale Planungsaufgabe in der Art wie in den vorgenannten Studien 1-3 beschrieben; in einigen Projekten konnten wir zusätzlich das Modul „Schlussfolgerndes Denken“ des ASK einsetzen.

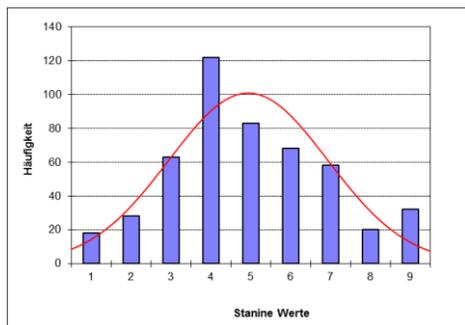
Abbildung 1 zeigt die Häufigkeitsverteilung der in Stanine Werte transformierten Ergebnisse.

[40] Seeling, D./Hussy, W.: Tests zur branchenspezifischen Problemlösefähigkeit, in: Wirtschaftspsychologie aktuell 2/2004, S. 10

[41] Stellvertretend: Stangel-Mesecke, M.: Schlüsselqualifikationen in der betrieblichen Praxis, Wiesbaden 1994; Funke, J./Krüger, Th.: „Plan-A-Day“: Konzeption eines modifizierbaren Instrumentes zur Führungskräfte-Auswahl sowie erste empirische Befunde, in: Funke/Fritz 1995, ebenda, S. 97 ff.

[42] Rosenstiel, L.v. u.a.: Organisationspsychologie, Stuttgart 9. Aufl. 1972; Frieling, E.: Analyse von Managementpositionen in einem Großkonzern, in: Neubauer, R./Rosenstiel, L.v. (HG): Handbuch der Angewandten Psychologie, Band 1 – Arbeit und Organisation, München 1980, S. 175 ff.; Fritz, A./Funke, J.: Übersicht über vorliegende Verfahren zur Planungsdiagnostik, in: Funke/Fritz 1995, ebenda, S. 47 ff.; Stempfle, J./Badke-Schaub, P.: Führungshandeln im Alltag: Ein Modell zur Analyse von Führungsprozessen, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 2/2005, S. 92 ff.

Abb. 1



In Abbildung 2 sind einige wichtige Zusammenhänge zwischen den Verfahrensbestandteilen verdeutlicht.

Abb. 2

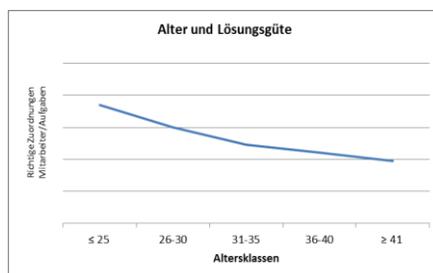
	PLA	SD
PEP	.695**	-.008
PLA		.001

Der Korrelationskoeffizient zwischen unserer Personaleinsatz-Planungsaufgabe (PEP) und der realen Planungsaufgabe (PLA) ist mit $r=.695$ hochsignifikant ($N=218$, $p<.001$); damit scheint uns die Kriteriumsvalidität hinreichend gegeben. Eine Faktorenanalyse bestätigte darüberhinaus die Eindimensionalität, alle Aufgaben laden auf einen Faktor.

Erwartungsgemäß, d.h. abgeleitet aus den voranstehend geschilderten Ergebnissen der drei Studien, gibt es keinen Zusammenhang zwischen unserer PEP und dem Modul „Schlussfolgerndes Denken“ (SD) des ASK ($N= 52$, $r=-.008$). Ebenfalls keinen Zusammenhang fanden wir zwischen der realen Planungsaufgabe und dem „Schlussfolgernden Denken“ ($N= 218$, $r=.001$).

Es gibt einen negativen Zusammenhang zwischen dem Alter (in 5 Altersklassen gestuft) und der Personaleinsatz-Planungsaufgabe (Abb. 2) von $r=-.383$ ($N= 458$, $p<.001$); diesem Sachverhalt haben wir durch die Entwicklung differenzierter Normen Rechnung getragen (Normwerte für Hochschulabsolventen, Young Professionals und Professionals).

Abb. 3



Nun trägt der Beitrag den Titel *Erfassung von Planungs- und Problemlösungskompetenz*. Wie sich im Verlauf der Ausführungen und Forschungsergebnisse aber zeigte, scheint es sich um unterschiedliche Kompetenzen zu handeln – das zeigen zumindest unsere diversen Studien. Die Konsequenz, die wir daraus gezogen haben, ist die Entwicklung eines eigenständigen Tests zur Erfassung von *Problemlösungskompetenz* im Sinne des weiter vorne Ausgeführten. Wir werden an anderen Stelle darüber berichten.

Abschließende Bemerkungen

Mit der Personaleinsatz-Planung haben wir ein Verfahren entwickelt, das das Konstrukt *Planungskompetenz*, welche als Schlüsselqualifikation qualifizierter Fach- und Führungskräfte und als eignungsrelevantes Personalmerkmal angesehen wird, zuverlässig erfasst. Die Validierung erfolgte durch den Vergleich der Lösungsgüte der PEP und realen „Arbeitsproben“ der beteiligten Unternehmen; die Erprobung erfolgte unter „Echtbedingungen“ und nicht im „Labor“ mit studentischen Probanden oder Schülern – ein immerwährend diskutiertes Manko universitärer Forschung.

Autor

Mario Lukié, Managing Partner
managerberater, Köln
Kontakt:

mario.lukie@manager-berater.com

Dieser Artikel wurde verfasst von:



Mario Lukié
- Managing Partner -

Für Sie das Beste!

Wir verstehen Ihr Geschäft!

managerberater steht für die leidenschaftliche und hochqualifizierte Beratung von Organisationen und Führungskräften auf allen Ebenen. Wir bauen auf langjährige Erfahrungshintergründe und ausgewiesene Expertisen in unterschiedlichen Branchen.

Wir arbeiten lösungsorientiert!

Mit dem besonderen Beratungsansatz - Für Sie das Beste - entwerfen wir für Ihr Unternehmen passgenaue Lösungen: Den Erfolg dieses Ansatzes bestätigen Kunden, die auf unser gemeinsames Know-how vertrauen. Fachexpertise, Professionalität und persönliche Führungserfahrung in der Wirtschaft sind die Bausteine, aus denen wir Mehrwerte für unsere Kunden schaffen.

Wir entwickeln Vorsprung!

- Mit unseren Methoden aus **Potenzialanalysen, Personalentwicklung, Projektmanagement** und **Prozessberatung** liefern wir Ihnen das Handwerkzeug, um Ihre Ressourcen optimal und effizient einzusetzen.
- Wir unterstützen Sie kompetent und zuverlässig in allen Phasen von **Veränderungsprozessen**.

Sollten Sie nähere Informationen zu uns und unserem Leistungsportfolio wünschen, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme. Gern stehen wir Ihnen für ein vertiefendes Gespräch zur Verfügung!