

Eignungsbegutachtung bei Leistungs- und Verhaltensdefiziten in der beruflichen Tätigkeit

**Fallbeispiel:
Dipl.- Ing. Conrad M., 34 Jahre.**

Klient

- **Dipl.- Ing. Conrad M., 34 Jahre**
- **Tätigkeitsbereich:**
 - Sachbereich EDV- Informations- und Kommunikationstechnologie der Verwaltungsabteilung
- **Zuständigkeitsbereich:**
 - Beschaffung, Einsatz und Betreuung von Rechnern, Systemen, Netzen, Telefon- und Telefax-Anlagen.
 - Betreuung einer Leittechnik für die Verwaltung mit 120 Anwendern und für Partner- bzw. Tochtergesellschaften mit ca. 50 Anwendern

Untersucher

- Auftrag von namentlich nicht bekannter Institution öffentlichen Rechts an die DGP.
- **DGP = Deutsche Gesellschaft für Personalwesen**
 - 1949 Gründung als Verein in Frankfurt / Main auf Anregung der amerikanischen Militärregierung
 - hochrangige Kommission von Wirtschafts-, Verwaltungs- und Gewerkschaftsvertretern
 - eigene Zeitschrift = **DGP-Informationen**
 - prominente Mitarbeiter waren z.B.:
 - Adolf-Otto **Jäger** (Intelligenzstrukturmodell)
 - Rudolf **Amthauer** (IST)
 - K. **Wilde** (WIT)

DGP

- Heute: Non-Profit Organisation
- Mitglieder = ausschließlich juristische Personen (z.B. Verwaltungen, Verbände und Forschungseinrichtungen)
- Mitarbeiter = Arbeits- & Organisationspsychologen
- Geschäftsstellen in Hannover, Berlin, Düsseldorf und Leipzig
enge Zusammenarbeit mit der Universität Osnabrück
- **Tätigkeitsschwerpunkte:**
 - Eignungsuntersuchungen
 - Assessment Center
 - Fort- und Weiterbildung
 - Mitarbeiterbefragungen
 - Personalentwicklung
 - Coaching
 - Konfliktmanagement

Anlass für die Untersuchung

- Herr M. legt bei der Abwicklung von Projekten **nicht die nötige Zielstrebigkeit zur Umsetzung von Vorgaben** an den Tag.
- Er lässt sich bei Auswahl und Beschaffung von Hard- und Software über den Tisch ziehen, **verhandelt unzureichend und zu wenig hartnäckig**.
- **Klagen der Kunden** über Herrn M.:
 - Er informiere zu wenig,
 - gehe auf offene Fragen nicht ein und
 - versuche, Probleme durch „Aussitzen“ zu lösen.

Psychologische Fragestellung

- Ist Herr Conrad M. grundsätzlich für seine berufliche Tätigkeit geeignet ?
- Wieso erbringt er partielle berufliche Minderleistungen?
- Wie könnte abgeholfen werden? (notwendige organisatorische Veränderungen bzw. personalrechtliche Maßnahmen)

Untersuchungsplan

- **Anamnese und Exploration**
- **Persönlichkeitsfragebogen (FPI)**
- **ausgewählte Leistungstests der DGP:**
 - **Textanalyse**
 - **Tabellen und Statistiken**
 - **Computerausdruck**
 - **Postaufgabe**

FPI (Freiburger Persönlichkeitsinventar)

- 1970 von Fahrenberg, Selg & Hampel veröffentlicht; „Vorgänger“ des heutigen FPI-R
- **mehrdimensionales Persönlichkeitsinventar** zur Erfassung von wichtigen Persönlichkeitsdimensionen im nicht-klinischen und klinischen Bereich
- Annahme von **relativ überdauernden Persönlichkeits-eigenschaften** mit dem Charakter von Dispositionen (vgl. Cattell, Eysenck, Guildford)
- für Jugendliche **ab 15 Jahren und Erwachsene**
- **Dauer:** ca. 20 – 50 Minuten

FPI

- **12 Skalen:**
 - 9 Grundskalen (faktorenanalytisch begründet) und
 - 3 Zusatzskalen (itemanalytisch konstruiert)
- **212 dichotome Items**
- **Normen** für Männer und Frauen und 3 Altersgruppen (N = 630)
- **Reliabilität:** $r = 0.59 - 0.80$
- **Validität:** $r = 0.06 - 0.77$

■ Beispiel - Items:

- Es macht mir offen gestanden manchmal Spaß, andere zu quälen. (spontane Aggressivität)
- Einem Menschen, der mich böse verlässt, wünsche ich eine gesalzene Strafe. (Dominanzstreben)
- Ich grübele viel über mein bisheriges Leben nach. (Depressivität)

Leistungstests der DGP

Theoretische Grundlage:

Intelligenzstrukturmodell von Jäger

■ 4 Operationsklassen:

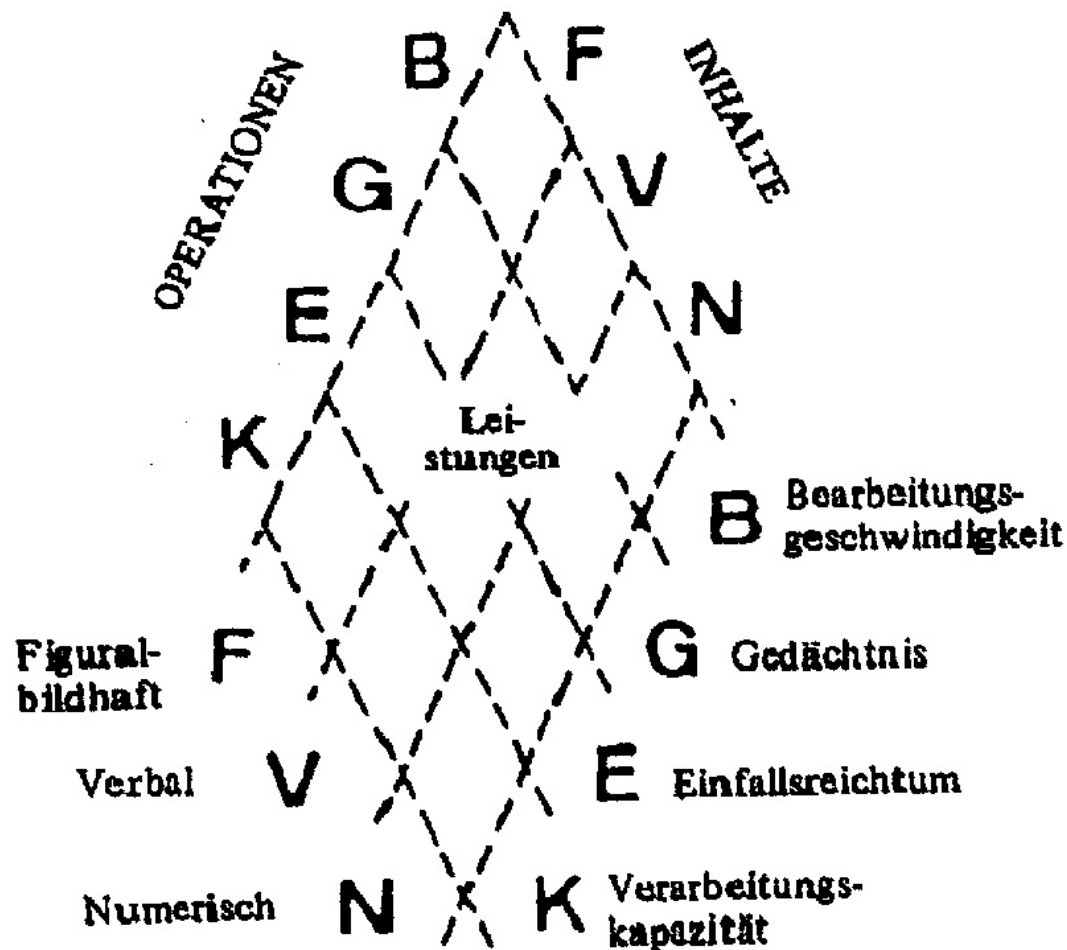
- Verarbeitungskapazität (K)
- Gedächtnis (G)
- Bearbeitungsgeschwindigkeit (B)
- Einfallsreichtum (E)

■ innerhalb dieser Klassen 3 inhaltsgebundenen Einheiten:

- Verbal (V)
- Figural (F)
- Numerisch (N)

=> Intelligenz = „Fähigkeitsbündel“, Struktur aus operativen und inhaltsgebundenen Komponenten, daher bimodales Modell

Intelligenzstrukturmodell von Jäger (1978)



Textanalyse (TA)

- konzipiert nach **klassischer Testtheorie**
- **erfasst:**
 - sprachgebundenes Denken
 - Verarbeitungskapazität bzw. formal-logisches Denken
- **18 Items:**
 - sprachlich komplexe Texte mit 5 Antwortalternativen
 - Welche gibt Textaussage am treffendsten wieder?
- ab **15 Jahren**
- **Dauer:** 25 Minuten
- **Objektivität:**
standardisierte Anweisung & Auswertung, festgelegte Durchführungszeit
- **Reliabilität:** $r = 0.82$
- **Validität:** $r = 0.30 - 0.52$
- **Normen für**
 - einzelne Altersgruppen (N = 2386); 1960
 - Personen mit mittlerer Reife (N = 517); 1981
 - Personen mit Abitur oder FHS-Reife (N = 7296); 1981

Beispiel-Item (Textanalyse):

Die Personalverhältnisse im Spitzenbereich der Exekutive sind durch zwei personelle Hauptgruppen geprägt: politische Amtsträger und öffentlich Bedienstete. Exekutiv-Politiker bilden in den parlamentarischen Demokratien eine eher kleine Personalgruppe, und sie sind realtiv kurz im Amt. Öffentlich Bedienstete bilden den umfangreicheren Personalkörper.



Welcher der folgenden Sätze gibt einen Teil des Textinhaltes wieder?

- a) In der Exekutive sind ausschließlich politische Beamte beschäftigt.
- b) Politische Beamte haben eine kürzere Lebenserwartung, wenn sie in Spitzenpositionen arbeiten.
- c) Öffentlich Bedienstete sind zu lange im Amt.
- d) Öffentlich Bedienstete sind im Spitzenbereich der Exekutive nur vereinzelt vertreten.
-  e) Exekutiv-Politiker haben meist eine relativ kurze Amtszeit.

Lösung = e)

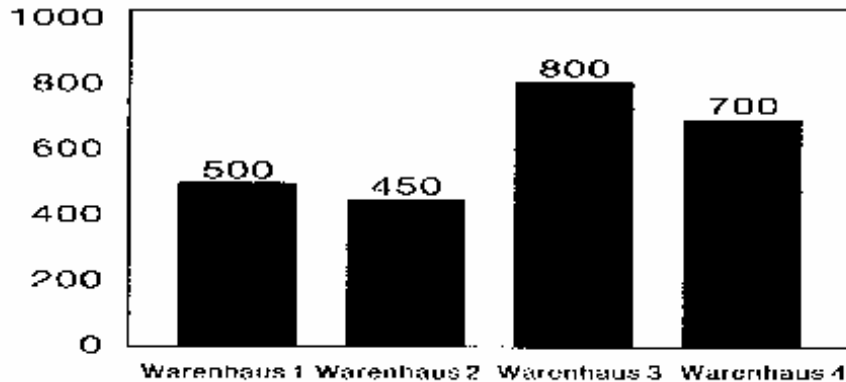
Tabellen und Statistiken (TS)

- **erfasst:**
 - Verarbeitungskapazität
 - zahlengebundenes Denken
- **21 Items**
 - Tabellen und Diagramme mit in Beziehung stehenden Sachverhalten
 - dazu Fragen mit 5 Antwortalternativen
- **ab 15 Jahren**
- **Dauer: 35 Minuten**
- **Reliabilität:**
 - innere Konsistenz:
 $r = 0.82$
 - Retest-Reliabilität:
 $r = 0,68$ für 9-12 Monate
(N = 150 Bewerber für den gehobenen Verwaltungsdienst)
- **Validität:** $r = 0.30$ – $r = 0.54$
- **Normen:**
ähnlich wie bei TA, aber noch älter (aus 1959)

Beispiel-Item (Tabellen & Statistiken):

Betrachten Sie bitte folgende Diagramme (es handelt sich um eine Gegenüberstellung einiger Wirtschaftsdaten von 4 Warenhäusern, die Waschmaschinen verkaufen):

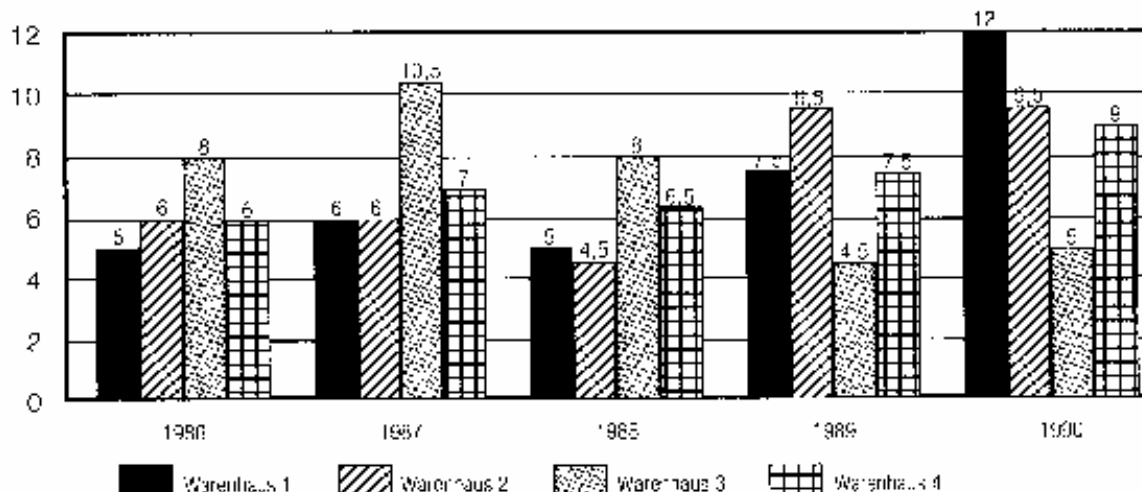
Verkaufspreis pro Gerät:



In welchem Warenhaus wurden
- über die Jahre 1988 bis 1990
gemittelt - die meisten
Waschmaschinen verkauft?

- ☒ a) Warenhaus 1
- b) Warenhaus 2
- c) Warenhaus 3
- d) Warenhaus 4

Verkaufte Geräte pro Jahr (in Tausend):



Lösung = a)

Computerausdruck

■ erfasst:

- konzentrationale Belastbarkeit
- Ausdauer
- Antrieb
- bei einfachen Büro Routinen

■ **Dauer:** 12 Minuten

■ **Reliabilität:** $r = 0.88$

■ **Validität:** $r = 0.25 - 0.42$

■ Beschreibung:

- Liste mit 735 Zahlen (Ergebnisse statistischer Berechnungen); Form = 0.xxxx
- Neben jeder Zahl Angabe der Fälle, aus denen die Zahl errechnet wurde.
- Proband muss Zahlen zwischen 2 vorgegebenen Grenzwerten heraussuchen, aber nur dann markieren, wenn bestimmte Fallanzahl überschritten wird.

Postaufgabe (PA)

- **erfasst:**
Arbeitsschnelligkeit und Konzentration bei komplexen Routineaufgaben
- für Personen **von 15 - 40 Jahren**
- **Dauer:** 12 Minuten
- **Reliabilität:** $r = 0.86$
- **Validität:**
 - konkurrente Validität:
 $r =$ bis 0.57
 - prognostische Validität:
 $r =$ ca. 0.50 (Prüfungsnoten Verwaltungsdienst; $N = 32$)
- **4 Beispielaufgaben** zur Einübung
- **26 Items**
 - Ablesen einer Postgebühr aus einer Tabelle
 - Berücksichtigung von Beförderungsgegenstand, Beförderungsart, Bestimmungsort, Entfernung (aus anderen Tabellen)
- geringe Aufgabenschwierigkeit
- hohe Akzeptanz bei den Pbn

Ergebnisse: Anamnese & Exploration

■ Familie:

- Herr M. = Einzelkind;
- Vater war Elektriker
- als Schüler oft mit Vater auf Baustellen, dadurch frühes Interesse für elektrotechnische Fragen.

■ Schule / Ausbildung:

- Realschule
- Ausbildung zum Energieanlagenelektroniker (Abschluss: prakt. Prfg. 3, theor. Prfg. 2)
- Fachoberschule Technik
- FHS-Studium Elektrotechnik, Schwerpunkt Informationstechnik, (Abschluss: 2)
- 2 Jahre Zivildienst in Altenheim,
- danach (vor ca. 7 Jahren) Antritt der Stelle bei jetzigem Arbeitgeber

Ergebnisse: Anamnese & Exploration

■ Herr M. zu seiner Arbeit:

- wollte ursprünglich lieber in Forschung und Entwicklung
- große Zufriedenheit mit rein technischen Aspekten seiner Tätigkeit
- Probleme beim Führen von Verhandlungen mit Anbietern. Gründe:
 - fehlendes Verhandlungs- und Argumentationsgeschick
 - Schwierigkeiten, sich durchzusetzen
 - mangelndes Interesse
- würde diesen Bereich am liebsten abgeben
- unkompliziertes und vertrauensvolles Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten

Ergebnisse: Anamnese & Exploration

- **Herr M. zur aktuellen Situation:**
 - **bestätigt Richtigkeit der Vorwürfe wegen diverser Fehlleistungen, empfindet Situation als belastend**
 - **erweckt dennoch Eindruck, dass massive Kritik ihn nicht wirklich berührt**
 - **Gründe für sein Versagen bei Verhandlungen mit Lieferanten und im Umgang mit Kunden:**
 - **seine Persönlichkeit**
 - **mangelnde Einschulung**
 - **Verhalten der Vorgesetzten**

Ergebnisse: Fragebogen und Tests

■ FPI:

■ Nervosität:	S = 5
■ Aggressivität:	S = 5
■ Erregbarkeit:	S = 5
■ Geselligkeit:	S = 5
■ Offenheit:	S = 5
■ Gelassenheit:	S = 4
■ Dominanzstreben:	S = 4
■ Extraversion:	S = 4
■ Maskulinität:	S = 4
■ Depressivität:	S = 1
■ Emotionale Stabilität:	S = 2
■ Gehemmtheit:	S = 8

Gehemmtheit:

- PR = 93.32
- sehr geringe Tatkraft, eingeschränktes Durchsetzungsvermögen, große Probleme in der Kontaktaufnahme

Stanine - Werte:

$$\mu = 5, \sigma = 2$$

Depressivität:

- **PR = 2.28**
- überdurchschnittlich ausgeglichen, selbstsicher, optimistisch; fühlt sich dem Leben gewachsen; mit seinem Schicksal sehr zufrieden

Emotionale Stabilität:

- **PR = 6.68**
- überdurchschnittlich emotional stabil, beherrscht und gelassen, macht sich wenig Sorgen, hat kaum Schuldgefühle und Gewissenskonflikte

Gehemmtheit:

- **PR = 93.32**
- sehr geringe Tatkraft, eingeschränktes Durchsetzungsvermögen, große Probleme in der Kontaktaufnahme

Ergebnisse: Fragebogen und Tests

Tabellen & Statistiken:

- PR = 27.14
- Probleme beim Erfassen komplexer statistischer und tabellarischer Zusammenhänge
- mögliche Auswirkungen bei Abwicklung von Projekten, bei denen viele Daten, Fakten, Faktoren und Auswirkungen berücksichtigt werden müssen. (Übersehen wichtiger Aspekte und Zusammenhänge)

■ LTs der DGP:

- Textanalyse:
SW = 119
- Tabellen & Statistiken:
SW = 89
- Computerausdruck:
SW = 97
- Postaufgabe:
SW = 108

Standard - Werte (Z):

$$\mu = 100, \sigma = 10$$

Textanalyse:

- **PR = 94.26**
- **überdurchschnittliches Erfassen komplexer sachlogischer Zusammenhänge**
- **rasche und sichere Unterscheidung von Wesentlichem und Unwesentlichem**
- **sachgerechtes Ziehen von Schlüssen**

Tabellen & Statistiken:

- **PR = 27.14**
- **Probleme beim Erfassen komplexer statistischer und tabellarischer Zusammenhänge**
- **mögliche Auswirkungen bei Abwicklung von Projekten, bei denen viele Daten, Fakten, Faktoren und Auswirkungen berücksichtigt werden müssen. (Übersehen wichtiger Aspekte und Zusammenhänge)**

Interpretation

Leistungsbereich

■ **Positiva:**

- hohes Fachwissen, überdurchschnittliche Fähigkeit zum Erfassen von komplexem sprachlichem Material

■ **Negativa:**

- Schwäche bei der Aufnahme und Verarbeitung von tabellarischen und kaufmännischen Zusammenhängen bzw. dem Erkennen verschiedener Einflussgrößen und der Abschätzung ihrer Wirkungen

Interpretation

Persönlichkeitsbereich

■ **Positiva:**

- **Freundlichkeit, Anpassungswille, geringe Konflikträchtigkeit, Harmoniestreben, Optimismus, Leistungsbereitschaft, sehr große emotionale Stabilität**

■ **Negativa:**

- **gewisser Mangel an Antrieb, Tatkraft und Ehrgeiz**
- **sehr große Gehemmtheit, wenig Durchsetzungsvermögen, mangelndes Verhandlungsgeschick, problematisches arbeitsbezogenes Kontaktverhalten**

Beantwortung der Fragestellung

- Ist Herr Conrad M. grundsätzlich für seine berufliche Tätigkeit geeignet ?
 - technischer Bereich: -> sehr geeignet
 - kaufmännischer Bereich: -> weniger geeignet
- Wieso erbringt er partielle berufliche Minderleistungen?
 - Schwäche beim Abschätzen und Beurteilen von betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen
 - übergroße Gehemmtheit im Umgang mit Lieferanten und Kunden
 - geringes Durchsetzungsvermögen
 - mangelndes Verhandlungsgeschick

Intervention

- **Änderung des Aufgabengebietes:**
 - selbstständige Auswahl und Beschaffung von Hard- und Software an anderen Mitarbeiter
- **Führung durch klare Zielvorgaben:**
 - Änderung des Führungsstils des Vorgesetzten (konkretere Zielvereinbarungen mit Zeitvorgaben, entsprechende Kontrolle der Umsetzung, Hilfestellung, Anerkennung)
- **flankierende Maßnahmen durch Verhaltenstraining:**
 - Seminare zu Gesprächs- und Verhandlungsführung

Kritik

- **Verwendung veralteter Testverfahren**
- **fragliche Auswahl der Leistungstests**
- **Problem weniger beim Klienten als bei der Organisation?**
- **Möglichkeit eines Arbeitsplatzwechsels?**

Literatur

- Althoff, K. (1997). *Eignungsbegutachtung bei Leistungs-und Verhaltensdefiziten in der beruflichen Tätigkeit - Dipl.-Ing. Conrad M., 34 Jahre*. In K. Kubinger & H. Teichmann: *Psychologische Diagnostik und Intervention in Fallbeispielen*. Weinheim: Beltz PVU. S 181 - 188.
- Althoff, K. (1990). Zur Geschichte der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen e.V. und ihrer Bedeutung für die Entwicklung der Berufseignungsdiagnostik im Nachkriegsdeutschland. *Diagnostica* 36 (3). 249 – 263.
- Fahrenberg, J., Selg, H. & Hampel, R. (1978). *Das Freiburger Persönlichkeitsinventar FPI*. 3., ergänzte Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- Henning, G. (1982). *TA Textanalyse*. Unveröffentlichtes Manuskript der DGP.
- Henning, G. (1982). *TS Tabellen und Statistiken*. Unveröffentlichtes Manuskript der DGP.
- Jäger, A. O. (1982). Mehrmodale Klassifikation von Intelligenzleistungen: Experimentell kontrollierte Weiterentwicklung eines deskriptiven Intelligenzstrukturmodells. *Diagnostica* 28 (3) 195 – 225.
- Kubinger, K. (1996). *Einführung in die Psychologische Diagnostik*. 2., korr. Aufl., Weinheim: PVU.
- Thielepape, M. (1976). Bericht über die Konstruktion eines neuen Tests zur Erfassung von Effizienz komplexeren Büroverhaltens: Postaufgabe. *DGP-Informationen* 15.
- Die DGP auf einen Blick. Auf: <http://www.dgp.de/index.html> [Zugriff: 14.4.2003]



Danke für eure Aufmerksamkeit !