

„Darf es ein wenig mehr sein?“ Das Dilemma überfachlicher Positionsanforderungen

Obwohl Anforderungsanalysen im Rahmen der Eignungsdiagnostik stets gefordert werden, liegen kaum handhabbare Verfahren für die Praxis vor, und das Vorgehen ist oftmals fragwürdig.

„Er muss zu uns passen“, „Er sollte über den nötigen Stallgeruch verfügen“, „Schauen Sie, wie er unter Belastung reagiert“ oder „Es sollte ein exzellenter Kandidat sein“ – in der Praxis bleibt das Anforderungsprofil häufig für alle Beteiligten verschwommen. Dazu kommt, dass übliche Eigenschaften wie „dynamisch“, „sozial geschmeidig“, „kontaktstark“, „sollte mitziehen können“ bei Entscheidungsträgern unterschiedlich belegt sind. Die Diskrepanz zwischen der Forderung nach sorgfältigen Anforderungsanalysen und dem Mangel an dafür geeigneten wissenschaftlich fundierten Instrumenten ist bemerkenswert – und das, obwohl die DIN-Norm für eignungsdiagnostische Prozesse ausdrücklich eine Anforderungsanalyse fordert (Kersting, 2006).

Anforderungsanalysen können mit unterschiedlichem Aufwand durchgeführt werden. Auf wissenschaftlicher Ebene werden das intuitive, das arbeits-

platzanalytische und das personenbezogen analytische Vorgehen unterschieden. Das intuitive Vorgehen, bei dem Experten intuitiv die Anforderungen einschätzen, besticht durch geringe Kosten sowie eine hohe Plausibilität und gute Kommunizierbarkeit der Ergebnisse. Dem steht der Nachteil der fehlenden Systematik gegenüber. Die arbeitsplatzanalytische Methode, bei der die Tätigkeit in viele kleine Elemente zergliedert wird, weist eine hohe Systematik im Vorgehen auf und schlägt mit mäßigen Kosten zu Buche. Das Verfahren ist jedoch nur bedingt bei Dienstleistungstätigkeiten einsetzbar. Bei der personenanalytischen Methode wird eine aufwendige empirische Untersuchung des Verhaltens und der Merkmale der Arbeitsplatzinhaber durchgeführt, welche jedoch mit höheren Kosten einhergeht (Kanning, 2004).

Ist von beruflicher Eignung die Rede, so steht immer die Frage „Eignung wofür?“ im Raum (Schuler, 2006). Eignung ist als relativer Begriff zu sehen und bezieht sich auf den „Person-Job-Fit“, also auf die Passung einer Person zu einer bestimmten Position. Überfachliche Kompetenzen treten dabei im Vergleich zu fachlichen Qualifikationen mit zunehmender Hierarchieebene immer mehr in den Vordergrund (Hossiep, in Druck). Auf wissenschaftlicher Basis entwickelte Instrumente, die sich ausdrücklich auf die überfachlichen Anforderungen an zukünftige Positionsinhaber beziehen, sind derzeit kaum verfügbar. Mithilfe des hier vorgestellten Ansatzes können Experten systematisch und zugleich relativ ökonomisch zu den überfachlichen Anforderungen einer Position befragt werden.

Praktiker fragten nach Anforderungsmodul

Den Anstoß zur Entwicklung des Anforderungsmoduls gaben die zahlreichen Anfragen von Personalpraktikern. So zeigte sich immer wieder, dass diese ihre wünschenswerten Anforderungen in einen leeren Profildbogen des Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP, vgl. zum Beispiel Hossiep & Mühlhaus, 2005) einzeichneten – was in der Gesamtschau dann ein Anforderungsprofil ergab, welches sich, je nach Couleur, in der Nähe eines NATO-Kampftauchers, Fernsehpfarrers oder Al-Qaida-Aktivisten ansiedelte. Das Anforderungsmodul zum BIP (BIP-AM) erfasst 14 Persönlichkeitseigenschaften, die den Bereichen



*Sabine Bräutigam,
Diplom-Psychologin, Projekt-
team Testentwicklung,
AE Methodenlehre, Diagnostik
und Evaluation, Fakultät für
Psychologie, Ruhr-Universität
Bochum
sabine.braeutigam@rub.de*



*Dr. Rüdiger Hossiep,
Diplom-Psychologe, Projekt-
team Testentwicklung,
AE Methodenlehre, Diagnostik
und Evaluation, Fakultät für
Psychologie, Ruhr-Universität
Bochum
ruediger.hossiep@rub.de*