

Eignungsdiagnostik

Fingerabdruck für die Sprache

Welche Kriterien und Faktoren entscheiden, ob Kandidaten zur ausgeschriebenen Stelle wirklich passen? Für Personaler ein Thema, das nie an Aktualität und Brisanz verliert. Denn die Bewerber sollen nicht nur für die Stelle, sondern auch zum Unternehmen und dessen Kultur passen. Die Eignungsdiagnostik gibt Einblicke in die Persönlichkeit eines Bewerbers.

1 SPRACHERFASSUNG

Täglich kommunizieren wir mit anderen Menschen und tauschen dabei durchschnittlich 16.000 Wörter aus. Die Art und Weise, wie wir reden und schreiben, ist dabei so individuell wie der Fingerabdruck. Dadurch können Menschen einander an ihrer Stimme erkennen, aber auch die Stimmung des Gegenübers einschätzen. Dieses individuell einzigartige Sprachprofil kann man sich zunutze machen. So hat bspw. das Unternehmen Precire ein Tool für unterschiedliche Anwendungsfälle entwickelt: von der Einstellung von Absolventen durch die Erschließung persönlicher Dimensionen zusätzlich zum Vergleich von Studienergebnissen bis hin zur Analyse der persönlichen Passung gestandener Fach- und Führungskräfte.

Durch eignungsdiagnostische Methoden gewinnen Arbeitgeber zusätzliche und vor allem objektive Aussagen, die für mehr Sicherheit bei der Bewerberauswahl sorgen. Denn Eignungsdiagnostik trägt entscheidend dazu bei, die wirklich berufsrelevanten persönlichen Eigenschaften der Kandidaten herauszufinden. Damit

ÜBERSICHT 1 – NUTZEN DES VERFAHRENS FÜR DEN AUSWAHL- UND EINSTELLUNGSPROZESS

- Minderung der Frühphasenfluktuation um bis zu 45 %
- Reduzierung der time to hire um bis zu 60 %
- Reduzierung der Prozessdauer um durchschnittlich zwei Wochen
- Minderung der Prozesskosten um bis zu 35 %
- Verringerung der internen Bearbeitungszeit um bis zu 60 %
- Steigerung der candidate experience (durch Einsatz eines innovativen Verfahrens) und geringerer Drop-out von echten Talenten
- geringerer Bewerberaufwand durch direkte Teilnahmemöglichkeit und lediglich 15-minütige Interviewdauer (kein Scheduling notwendig)
- individueller Passungsfaktor auf Basis der unternehmensspezifischen Erfolgsparameter

sichert man sich nicht nur die fachlich besten Bewerber, sondern auch diejenigen, die persönlich optimal passen. Aufgrund der sprachbasierten Methode werden keine Fragebögen ausgefüllt, wie sie sonst online oder auf dem Papier üblich sind. Vielmehr werden Fragen mündlich beantwortet, wobei es auf den Inhalt der Antworten nicht ankommt. Das Sprachkonstrukt mit seinen mehr als 500.000 Bausteinen ist stabil und bildet in der jeweiligen Ausprägung einen individuellen „sprachlichen Fingerabdruck“ der einzelnen Person. Dadurch ist das Ergebnis objektiv, weil es nicht bewusst durch den Sprechenden beeinflusst werden kann.

2 KOMMUNIKATIONSMERKMALE

Wie genau funktioniert so ein Tool? Die Technologie identifiziert die Muster in der gesprochenen und geschriebenen Sprache und leitet daraus linguistische, psychologische und kommunikationsbezogene Merkmale ab. Die menschliche Sprache transportiert nicht nur Gefühle und Gedanken: Darin sind weitaus mehr Informationen enthalten, die allerdings in der menschlichen Sprach-DNA verschlüsselt und somit nicht einfach herauszuhören sind. Das kann bis ins kleinste Detail analysiert werden. Im Rahmen von Studien wurden jedoch nicht nur die Sprache, sondern auch die Motive, die Einstellungen und das Verhalten vieler unterschiedlicher Menschen erfasst, sodass eine allgemeine Referenz existiert. Durch den Abgleich der Sprache mit dieser Referenz erkennt das System einzelne Muster in der komplexen Struktur. Diese Muster zeigen Eigenschaften der individuellen Persönlichkeit auf, entschlüsseln kommunikative Wirkweisen und filtern Emotionen aus der Sprache heraus, z. B. Stress. Vor dem Einsatz eines eignungsdiagnostischen Verfahrens benötigt man eine Vergleichsgruppe. Diese muss aus Menschen bestehen, die zur jeweils betroffenen Berufsgruppe gehören. Ein Pilotprojekt wurde für die Gruppe der IT-/SAP-Berater durchgeführt. Das Interesse war rege – die Mehrzahl der Eingeladenen absolvierte den Test. Zunächst hat jeder Pilot-

ÜBERSICHT 2 – BEISPIELE SPRACHLICHER MERKMALE DER TESTGRUPPE IT-/SAP-BERATER

Sprachlicher Aufbau

Tendenziell verwenden die Pilotteilnehmer eine verständliche, prägnante und eingängige Sprache. Sie setzen weniger Synonyme ein und wiederholen Wörter häufiger im Vergleich zum Durchschnitt der deutschen Gesamtbevölkerung, um Sachverhalte zu beschreiben oder sich generell auszudrücken. Auf der anderen Seite verwenden die Berater in gleicher Zeit mehr Wörter und bilden deutlich längere Sätze. So vermitteln sie mehr Informationen auf einmal.

Sprachlicher Ausdruck

Die kognitiven Prozesse in der Sprache der Teilnehmer sind durch überdurchschnittlich viele Kategorisierungen in zeitliche und vor allem räumliche Einordnungen geprägt.

Zeitliche Einordnungen beinhalten Wörter und Formulierungen, die auf temporäre Zusammenhänge schließen lassen, wie „jetzt“, „später“ oder „morgen“.

Räumliche Einordnungen beinhalten Wörter und Formulierungen wie „hier“, „dort“ oder „oben“.

Des Weiteren gibt es auch abwägende Formulierungen wie „einerseits, andererseits“.

Ergänzt wird dieses Sprachmuster durch sehr wenige Diskrepanzen. Damit sind Formulierungen gemeint, die einen Widerspruch ausdrücken oder Sachverhalte beschreiben, die noch nicht so sind, wie sie es sein sollen (wie „hätte“, „wäre“ oder „könnte“). Durch die wenigen Diskrepanzen wirkt die Sprache sehr konkret und ist im Hier und Jetzt verankert.

Dazu verwenden die Teilnehmer viele Adjektive, die ihre Aussagen und Beschreibungen präzisieren und gut veranschaulichen.

In Bezug auf die vermittelte Emotionalität ist die Sprache äußerst nüchtern. Sowohl explizite Emotionswörter (positive und negative) als auch Valenzwörter werden sehr selten gebraucht. Unter Valenzwörtern versteht man Wörter, die eine implizite Emotion vermitteln (positiv: „Wärme“, „zu Hause“, „Urlaub“; negativ: „Krieg“, „Tod“, „Stress“).

Durch den weitgehenden Verzicht auf Negationen wirkt die untersuchte Beratersprache zielorientiert und auf das Positive fokussiert.

Durch den Verzicht der Pilotteilnehmer auf Negationen kommunizieren sie zielgerichtet. Positiv ergänzt wird diese nüchterne, zielorientierte Sprache durch eine überdurchschnittliche Portion Optimismus. Zukunftsbejahende und zuversichtliche Formulierungen wie „schaffen“, „Ziel“, „erreichen“ oder „Gewinn“ färben die Sprache der Teilnehmer grundlegend optimistisch.

Die Verantwortungsverteilung in der Sprache ist geprägt von einer deutlich unterdurchschnittlichen Verwendung des Ich-Bezugs (1. Person Singular: „ich“, „mir“, „mein“). Sowohl der Gruppenbezug (1. Person Plural: „wir“, „uns“, „unser“) als auch die unbestimmten Pronomen („man“, „jemand“) sind durchschnittlich ausgeprägt. Dadurch können Beschreibungen oder Lösungen neutraler, unterstützender und ohne Wertung formuliert werden. Dennoch können die Teilnehmer trainieren, in relevanten Situationen einen persönlichen Verantwortungsbezug durch die häufigere Verwendung der 1. Person Singular zu setzen. Die am stärksten im Repertoire ausgeprägten kommunikativen Wirkungsweisen erscheinen besonders verständlich, unterstützend, verantwortlich und aktivierend.

teilnehmer per E-Mail Zugangsdaten für ein Telefonat erhalten und dann zu einem beliebigen Zeitpunkt ein 15-minütiges automatisiertes Telefoninterview geführt. Anschließend wurden die abgegebenen Sprachproben untersucht und ausgewertet. Das lieferte Informationen zu kommunikativen Skills, Persönlichkeitsmerkmalen (Traits) sowie berufsrelevanten Kompetenzen des Bewerbers, und diese können zu einer Aussage aggregiert werden, dem sog. Passungsfaktor. Er fasst den Grad der Übereinstimmung zwischen Qualifikation und Anforderung zusammen. Vier Merkmale, die auf den Passungsfaktor einzahlen, treffen eine Aussage darüber, wie es um die Teamfähigkeit des Bewerbers bestellt ist, wie ausgeprägt seine Führungseigenschaften sind, wie stark seine Skills im Bereich Vertrieb sind und wie sein Serviceprofil ist.

3 REFERENZGRUPPE UNTER DER LUPE

Tatsächlich verfügt unsere Referenzgruppe über ein eigenständiges Profil, das von der allgemeinen Normstichprobe abweicht. Besonders gut wird dies durch die sprachlichen Merkmale deutlich (vgl. Übersicht 2).

In den Stellenbeschreibungen gibt es eine Reihe von Anforderungen, die am häufigsten genannt werden, wie Kommunikationsfähigkeit, Kundenorientierung, Präsentationsfähigkeit, Teamfähigkeit und Eigeninitiative/Verantwortungsübernahme. Darüber hinaus kommt es auf die Kommunikation an: Es ist für einen IT-Berater wichtig, eindeutig und verständlich zu kommunizieren und sich an den jeweiligen Gesprächspartner anzupassen. Dies fasst man unter dem Begriff der zielgruppenadäquaten Kommunikation zusammen. Eine weitere Anforderung

besteht in der Fähigkeit zu erkennen, wo und wie sich der Kunde abholen lässt. Man muss ihm mit Empathie begegnen. Mithilfe sprachbasierter Eignungsdiagnostik kann ein Unternehmen seine Einstellungsprozesse schneller und sicherer gestalten. Beides ist ein Vorteil gegenüber herkömmlichen Herangehensweisen beim Recruiting. Wenn neben der – unbestritten notwendigen – fachlichen Erfahrung auch die entsprechende persönliche Eignung vorhanden ist sowie durch ein objektives Verfahren bestätigt wurde, wird das Risiko von falschen Personalentscheidungen minimiert. Die Risikominimierung von Fehlbesetzungen zahlt sich letztlich doppelt und in barer Münze aus (vgl. Übersicht 1 auf S. 538) zum Nutzen des Verfahrens). Zum einen kann auf diese Weise ein kostspieliges und mitunter langwieriges Besetzungs- und Bewerbungskarussell vermieden werden. Zum anderen gewährleisten mit den richtigen Kandidaten besetzte Stellen den langfristigen Unternehmenserfolg.

4 FAZIT

Eignungsdiagnostik ist sehr breit angelegt: Es gibt unzählige Verfahren, die jeweils unterschiedliche Aspekte betonen. Und bei aller Unterstützung durch ausgeklügelte Fragebogensysteme können Recruiter und Personaler Bewerbern immer noch nicht in den Kopf schauen. Doch sie können moderne Tools nutzen, um etwa umfassende Sprachprofile zu erstellen und damit einen detaillierten Blick auf die Persönlichkeit zu ermöglichen. So können Arbeitgeber Besetzungsentscheidungen auf Basis objektiver Aussagen treffen – sowohl zu den fachlichen als auch zu allen relevanten persönlichen Kompetenzen. ■

UNSERE AUTORIN

Dr. Dagmar Schimansky-Geier
Geschäftsführerin der Personalberatung 1a Zukunft, Bonn