

Eignungsdiagnostik im SAP-Umfeld

Fingerabdruck für die Sprache

Welche Kriterien und Faktoren entscheiden, ob Kandidaten zur ausgeschriebenen Stelle wirklich passen? Der Personalberater muss dafür sorgen, dass sich Bewerber nicht nur für die Stelle, sondern auch für das Unternehmen und seine Philosophie eignen. In der Tat ist Eignungsdiagnostik sehr breit angelegt: Es gibt unzählige Verfahren, die jeweils unterschiedliche Aspekte betonen.

Von Dagmar Schimansky-Geier, 1a Zukunft

Bei aller Unterstützung durch ausgeklügelte Fragebogensysteme können Recruiter und Personaler Bewerber immer noch nicht in den Kopf schauen. Aber mittlerweile können sie moderne Tools nutzen, um beispielsweise umfassende Sprachprofile zu erstellen und damit einen detaillierten Blick auf die Persönlichkeit zu ermöglichen. So können Besetzungsentscheidungen auf Basis objektiver Aussagen getroffen werden – sowohl zu den fachlichen als auch zu allen relevanten persönlichen Kompetenzen.

Tagtäglich kommunizieren wir mit anderen Menschen und tauschen durchschnittlich 16.000 Wörter am Tag aus. Die Art und Weise, wie Menschen 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. Nun gibt es ein neuartiges Verfahren zur Eignungsdiagnostik, das vom Unternehmen Precire entwickelt wurde und sich genau dieses individuell einzigartige Sprachprofil zunutze macht. Das Tool „Job-Fit“ ist nützlich für unterschiedliche Anwendungsfälle: 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 Unternehmen 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 können Personalberater den Kunden nicht nur die fachlich besten Kandidaten vorschlagen, sondern



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

auch diejenigen, die persönlich optimal zum Unternehmen passen.

„Vor dem Projekt mit 1a Zukunft war ich davon überzeugt, dass der Berufserfolg von SAP-Beratern ausschließlich auf fachlichem Wissen beruht“, erklärt Agostino Cisco von der Precire GmbH die Ausgangslage vor dem Projektstart. „Wie sich gezeigt hat, spielen auch in diesem sehr technisch geprägten Berufsbild kommunikative und persönliche Eigenschaften eine wesentlich größere Rolle als erwartet.“ Da Precire Technologie und Psychologie verbinde, habe man nun für diese Berufsgruppe ein nahezu ideales Beratungsinstrument geschaffen.

Was hebt Precire nun von anderen Instrumenten ab? Es kommt auf die Unterschiede zu vergleichbaren Tools an. Dazu gehört zuallererst die Spracherfassung. Hier werden keine Fragebögen ausgefüllt, wie sie sonst online oder auf dem Papier üblich sind. Vielmehr werden Fragen münd-

lich 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. Weltweit ist dies bislang einzigartig.

Als einer der Teilnehmer des Pilotprojekts ist SAP-Berater Dr. Daniel Müller begeistert vom innovativen Ansatz des spannenden Projekts. „Er wird für Furore sorgen“, ist sich Müller sicher. Jedoch benötigt gerade solch ein Ansatz ein hohes Maß an Klarheit und Transparenz. „Genau diese Punkte sind meines Erachtens zentral für den Erfolg – und bei bisherigen Systemen auch noch ausbaufähig.“ Denn wenn ein Bewerber nicht wisse, wie das jeweilige Auswahlverfahren genau funktioniert, werde er sich dem Verfahren möglicherweise nicht unterziehen.

Kommunikationsmerkmale im Fokus

Wie genau funktioniert das neu entwickelte Tool? Precire ist eine Technologie, die Muster in der gesprochenen und geschriebenen Sprache identifiziert und daraus linguistische, psychologische und kommunikationsbezogene Merkmale ableitet.

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. Diese Sprach-DNA kann Precire bis ins kleinste Detail analysieren.

Im Rahmen dieser Studien wurde jedoch nicht nur die Sprache, sondern auch

die Motive, die Einstellungen und das Verhalten vieler unterschiedlicher Menschen erfasst, sodass eine allgemeine Referenz erstellt werden konnte. Durch den Abgleich der Sprache mit dieser Referenz erkennt Precire einzelne Muster in der komplexen Struktur. Diese Muster zeigen Eigenschaften der individuellen Persönlichkeit auf, entschlüsseln kommunikative Wirkweisen und filtern Emotionen aus der Sprache heraus, zum Beispiel kann Stress erkannt und gemessen werden.

Vergleichsgruppe aus Top-Kandidaten

Um ein eignungsdiagnostisches Verfahren gezielt einsetzen zu können, wird in jedem Fall eine Vergleichsgruppe benötigt. Diese muss aus Menschen bestehen, die zur jeweils betroffenen Berufsgruppe gehören. Im konkreten Fall war das die Gruppe der IT-/SAP-Berater. Dazu wurden die qualifiziertesten Kandidaten eingeladen, um am Pilotprojekt teilzunehmen und diese Vergleichsgruppe zu bilden. Das Interesse war rege – die Mehrzahl der Eingeladenen absolvierte den Test.

Zunächst hat jeder Pilotteilnehmer per E-Mail Zugangsdaten für ein Telefonat erhalten, um dann zu einem beliebigen Zeitpunkt ein 15-minütiges automatisiertes Telefoninterview durchzuführen. Anschließend wurden die abgegebenen Sprachproben durch Precire untersucht und ausgewertet.

Die Auswertung lieferte Informationen zu kommunikativen Skills, Persönlichkeitsmerkmalen (Traits) und berufsrelevanten Kompetenzen (Skills) des Bewerbers. Diese Informationen können zu einer Aussage aggregiert werden, dem sogenannten Passungsfaktor. Dieser 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 Vertriebskills sind und wie sein Serviceprofil ist.

Die Referenzgruppe

Tatsächlich verfügt die Referenzgruppe der SAP-Berater über ein eigenständiges Profil, das von der allgemeinen Normstichprobe abweicht. Besonders gut wird dies durch die sprachlichen Merkmale deutlich, bei denen sich sicherlich viele Leser wiederfinden. Um einen möglichst konkreten Bezug zur täglichen Recruiting-Arbeit herzustellen,

wurden die weichen Faktoren der Stellenausschreibungen von 1a-Zukunft-Kunden analysiert.

In den Stellenbeschreibungen gibt es eine Reihe von Anforderungen, die am häufigsten genannt werden, wie Kommunikationsfähigkeit, Kundenorientierung, Präsentationsfähigkeit, Teamfähigkeit und Eigeninitiative.

Darüber hinaus kommt es auf die Kommunikation an: Es ist für einen SAP-Berater wichtig, eindeutig und verständlich zu kommunizieren und sich an den jeweiligen Gesprächspartner anzupassen. Dies wird unter dem Begriff der zielgruppenadäquaten Kommunikation zusammengefasst. Eine weitere Anforderung besteht in der Fähigkeit zu erkennen, wo und wie man den Kunden abholen kann. Man muss dem Kunden also mit Empathie begegnen. All diese Faktoren werden durch „Precire JobFit“ in effizienter Weise ermittelt.

Auch Tim Lessel hat am Pilotprojekt teilgenommen. Dabei hatte der Unit Manager SAP SCM zu Beginn der Testphase noch leichte Bedenken, wie er offen zugibt. „Spätestens beim Ergebnis wurde ich aber positiv überrascht. Nahezu jedes Statement in den verschiedenen Kriterien konnte ich auf meine eigene Person zurückführen.“ Die Sprachdiagnostik war also tatsächlich in der Lage, Lessels Charakterzüge und Eigenschaften angemessen zu beschreiben.

Durch die Anwendung von Precire kann ein Unternehmen seine Einstellungsprozesse schneller und sicherer durchführen. Beides ist ein Vorteil gegenüber herkömmlichen Praktiken in der Personaleinstellung/ im Recruiting. Wenn neben der – unbestritten notwendigen – fachlichen Erfahrung auch die entsprechende persönliche Eignung vorhanden ist und durch ein objektives Verfahren bestätigt ist, wird das Risiko von falschen Personalentscheidungen minimiert.

Für Unternehmen zahlt sich die Risikominimierung von Fehlbesetzungen letztlich doppelt und in barer Münze aus. 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. Es ist also ein echter Return on Investment messbar. Tim Lessel ist ebenfalls überzeugt, dass dieses Verfahren bereits im frühen Stadium einer Bewerbungsphase den Unternehmen helfen kann, den richtigen „Charakter“ zu finden: „Dies spart Zeit und somit Geld.“

So sprechen SAP-Berater

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 SAP-Berater in gleicher Zeit mehr Wörter und bilden deutlich längere Sätze. So vermitteln sie mehr Informationen auf einmal – durch die geringere sprachliche Vielfalt bleiben die Aussagen dennoch verständlich.

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 beispielsweise „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“). In Bezug auf die vermittelte Emotionalität ist die Sprache der Teilnehmer äußerst nüchtern. Sowohl explizite Emotionswörter (positive & negative) als auch Valenzwörter werden sehr selten gebraucht. Unter Valenzwörtern versteht man Wörter, die eine implizite Emotion vermitteln (positiv: „Wärme“, „Zuhause“, „Urlaub“; negativ: „Krieg“, „Tod“, „Stress“). Durch den weitgehenden Verzicht auf Negationen wirkt die „SAP-Beratersprache“ zielorientiert und auf das Positive fokussiert.

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.