

## Aptitude diagnostics

Expedient or a waste of time?

**Author Autor Isabel Purnhagen**

*Dr. Schwerdtfeger Agri HR Consult, Purnhagen@personal-Schwerdtfeger.de*

The topic of aptitude diagnostics has gained pace in recent years. Hundreds of providers of a wide range of test procedures are vying for the favour of employers and their Human Resources Departments. The market is unclear and the uncertainty on the part of the human resource officers is sometimes high. The same applies for many candidates for posts who have picked up the gauntlet in the struggle for a fascinating career option and have now suddenly been asked to take part in an aptitude diagnostic test procedure.

Many Human Resource/Personnel Officers – especially in more conservative industries – are asking why anyone needs these “new-fangled knick-knacks” at all. After all, they always used to manage without them. And if anyone does decide in favour of such an option, how do they find out which tools are expedient?

Candidates are faced not only with questions about how their sensitive data are handled, but also about whether or not they want to open up to companies in such a way and to enable such deep insights.

It is time for a more detailed consideration of this thematic complex!

Aptitude diagnostics covers diverse fields of application. The test methods can, for example, be used within the context of personnel selection when recruiting new staff. Other options include the use in Personnel Development, in Talent Management, or for instance when conducting management audits. Basically, it is always about looking to see whether a person possesses the aptitude for a certain position, a personnel development measure, or a leadership/management task. And incidentally this “knick-knack” is not “new-fangled”



Isabel Purnhagen

## Eignungsdiagnostik

Sinnvoll oder Zeitverschwendung?

In den vergangenen Jahren hat das Thema Eignungsdiagnostik Fahrt aufgenommen. Hunderte von Anbietern verschiedenster Testverfahren buhlen um die Gunst von Unternehmen und deren Personalabteilungen. Der Markt ist unübersichtlich und die Verunsicherung aufseiten der Personaler mitunter groß. Gleiches gilt für viele Bewerberinnen und Bewerber, die ihren Hut im Kampf um eine spannende Karriereoption in den Ring geworfen haben und nun plötzlich um die Teilnahme an einem eignungsdiagnostischen Testverfahren gebeten werden.

Viele Personalverantwortliche – gerade in konservativeren Branchen – fragen sich, wozu man diesen „neumodischen Schnickschnack“ überhaupt braucht. Schließlich ging es früher doch auch ohne. Und wenn man sich dafür entscheidet, wie findet man überhaupt heraus, welche Tools zweckmäßig sind? Kandidatenseitig ergeben sich nicht nur Fragen nach dem Umgang mit ihren sensiblen Daten, sondern auch danach, ob man sich überhaupt gegenüber einem Unternehmen in dieser Art und Weise öffnen und einen so tiefen Einblick ermöglichen möchte.

Zeit für eine genauere Betrachtung dieses Themenkomplexes! Eignungsdiagnostik hat verschiedene Anwendungsfelder.

Man kann die Testverfahren beispielsweise im Rahmen der Personalauswahl bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter einsetzen. Weitere Optionen sind unter anderem die Nutzung in der Personalentwicklung, im Talent-Management oder etwa bei der Durchführung von Management-Audits.

Im Kern geht es immer darum, zu schauen, ob eine Person die Eignung für eine bestimmte Position, eine Personalentwicklungsmaßnahme oder eine Führungsaufgabe mitbringt. Und „neumodisch“ ist dieser „Schnickschnack“ übrigens auch nicht.

Die Wurzeln liegen in der Persönlichkeitspsychologie, deren Anfänge sich in der Geschichte bis in die Antike zurückverfolgen lassen. Die intensive wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema, die Basis vieler Testverfahren ist, setzte Ende des 19. Jh. ein.

Bei der heutigen Eignungsdiagnostik unterscheidet man üblicherweise zwischen Leistungstests und sog. Persönlichkeitsfragebögen. Leistungstests beinhalten, wie der Name schon verrät, konkrete Aufgabenstellungen, die von den Teilnehmenden bearbeitet und gelöst werden müssen. Genau wie in der Schule schneiden die Teilnehmenden gut ab, die viele Aufgaben korrekt gelöst haben.

Bei den Persönlichkeitsfragebögen kann man eine weitere Unterteilung vornehmen. Man differenziert zwischen Tests mit einem eigenschaftsorientierten Ansatz und den Typentests. Bei der ersten Variante stehen die Eigenschaften einer Person, wie beispielsweise Durchsetzungsstärke und andere Faktoren, im Mittelpunkt der Betrachtung. Zu diesen Testverfahren zählt unter anderem das bekannte Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung. In den Unternehmen weiter verbreitet sind aber die Typentests, bei denen die Teilnehmenden auf Basis der Analyse einem bestimmten Typenprofil zugeordnet werden. Beispiele für solche Testverfahren sind etwa das DISG-Persönlichkeits-Profil oder die INSIGHTS-Testverfahren.

Die meisten Testverfahren werden mittlerweile online durchgeführt. In Sachen Zeitaufwand bewegt sich die Dauer für die Durchführung des eigentlichen Tests durch die Testperson bei 30 bis 60 Minuten. Im Rahmen der Planung sind allerdings immer auch die vor- und nachbereitenden Gespräche zu berücksichtigen, die je nach gewähltem Testverfahren und individueller Testperson einen größeren oder geringeren Zeitaufwand erfordern. Diese Gespräche sollten zwingend immer Teil des Verfahrens sein.

Seitens des Unternehmens ist es nämlich ein Gebot der Fairness, dass sich die Kandidatinnen und Kandidaten, die sich einem solchen Verfahren unterziehen und dem Unternehmen öffnen, vorab genau über den Test informieren können sowie im Nachgang die Chance bekommen, zu den Ergebnissen Stellung beziehen oder noch offene Fragen klären zu können.

### **Kandidatenseitiger Nutzen solcher Verfahren**

Eignungsdiagnostik findet nicht nur im Bereich des Recruitings oder der Personalentwicklung Einsatz. Sie kann auch im Rahmen von (strategischen) Karriereberatungen oder bei Coachings eingesetzt werden. Der Testbericht eröffnet den Kandidatinnen und Kandidaten die Chance, einmal einen Blick aus einer gänzlich anderen Perspektive auf die eigene Person zu bekommen. Gerade für Menschen, die mit ihrer eigenen beruflichen Situation nicht mehr glücklich sind, aber noch keinen konkreten Weg raus aus dieser Verunsicherung gefunden haben oder den Grund der Unzufriedenheit nicht benennen können, kann ein Test hilfreich sein. Vielleicht ist man beispielsweise gar nicht so vertriebsstark, wie man dachte – und es im aktuellen Job gefordert wird – und daher in einem anderen Tätigkeitsfeld viel besser aufgehoben als im Sales Management. Eine Erkenntnis, die im Ergebnis nicht nur dazu führen kann, dass man einen Aufgabenbereich findet, in dem man glücklicher arbeiten und sich entfalten kann, sondern wahrscheinlich auch erfolgreicher aktiv ist.

Klarheit, ein neuer – vielleicht auch kritischer – Blick auf die eigene Person, Bestätigung, Motivation für Veränderung – der kandidatenseitige Nutzen eignungsdiagnostischer Tools ist vielschichtig und immer individuell zu bewerten und zu betrachten.

Unternehmen erhalten durch den Einsatz eignungsdiagnostischer Verfahren einen zusätzlichen Baustein für die Entschei-

either. The roots lie in personality psychology, the beginnings of which can be traced back to antiquity. The intensive scientific debate on the subject, which is the basis of many test methods, started at the end of the 19<sup>th</sup> Century.

In today's aptitude diagnostics, a differentiation is generally made between performance tests and personality questionnaires. As the name already indicates, performance tests contain specific tasks that have to be tackled and resolved by the participants. And just as in schools, those participants who resolve a large number of tasks correctly score well. A further subdivision can be made in the case of the personality questionnaires. Here a distinction is made between tests with a capacity-oriented approach and type tests. In the first variant, attention focusses on the capacities of an individual, such as for example assertiveness and other factors. These test methods also include the familiar Bochum inventory for career-related personality portrayals. However, the type tests in which the participants are allocated to a certain type profile on the basis of the analysis are more widespread in the companies. Examples of such test methods are for instance the DISC personality profile or the INSIGHTS test methods. Most of the test methods are now conducted online. As regards the time input required, it generally takes the person being tested 30 to 60 minutes to complete the actual test. However, when planning the time taken for preparatory and follow-up talks must always be taken into account as well. Depending on the test method selected and the individual test person, these may require longer or shorter time inputs. These talks should necessarily always be a part of the test method.

On the part of the company, fairness requires that the candidates who subject themselves to such a test method and open up to the company can gather detailed information about the test in advance and after the test receive a chance to comment on the results or to clarify any issues that are as yet unanswered.

### **Benefits of such methods for candidates**

Aptitude diagnostic procedures are not carried out solely in the field of recruiting or personnel development. They can also be used in the context of (strategic) career counselling or coaching sessions. The test report provides the candidates with a chance to catch a glimpse of themselves from a totally different perspective. A test can be helpful, especially for people who are no longer happy with their own career situation but have not yet found any specific path out of this feeling of uncertainty, or cannot state the reason for their dissatisfaction. For example, perhaps they are not such strong sales personalities as they thought – and as is required in their present position – so that they would do much better in a field other than their present post in sales management. This is a finding that ultimately can lead to one finding a field of responsibility in which one can not only work and develop more happily, but also in which one is probably more successful.

Clarity, a new – perhaps also more critical – look at oneself, confirmation, motivation for change – the benefit of aptitude diagnostic tools for the candidate is multi-faceted and must always be rated and considered individually.

By using aptitude-diagnostic methods, companies can obtain an additional element for their decision-making. Test results can reinforce or refute the impression gained from other process steps, such as for example a structured interview, a case study, or a presentation. What is important is that the test should never represent the sole or final criterion for reaching a decision.

**A small example from the practice of Dr. Schwerdtfeger Personnel Consultants:**

This concerns the recruitment of a production manager for a company in the feed industry. The position was to be filled in the course of regulated age-based succession. This meant that there was a possibility of a relatively long period of induction training by the acting production manager. In the course of the procedure one candidate became noticeable who possessed a substantial amount of professional knowledge, but had not yet had much experience in management matters. The question that arose was whether he was already sufficiently equipped for the task at hand and whether his skills could suffice in personnel management. It was precisely in this field that he would encounter a challenging environment in the new job.

An environment consisting of experienced staff who had been working with the company for many years, and self-assured newcomers whose working relationship was by and large harmonious on a technical level, but not always free from conflict on the human level. It was necessary, among other things, to consider the assertiveness, communication skills and negotiating abilities of the candidate in greater detail. That is why an aptitude-diagnostic test was carried out.

The report on the results confirmed the impression that the company had gained in the course of the test up to that time in nearly all points. It also revealed that the candidate had the potential to be able to develop successfully into the role of production manager with the necessary support.

**Options for the company**

One possibility was to decide against the candidate. A further was to engage him true to the motto "trial and error". The third and last option was to engage him with a familiarisation programme precisely tailored to his personality – thanks to the use of the aptitude diagnostics (structured hand-over by the departing holder of the post, plus support in the form of leadership coaching). The company chose the third variant and engaged the candidate. With success.

So in the end, everyone won here.

The company obtained a highly motivated candidate and was able to feel good about placing its fate in the production sector into a pair of well-prepared hands on discharging the holder of the post into his well-earned retirement. The candidate was given the opportunity to take a large career step forward and found an employer who trusts the company staff and management personnel and invests in people who show potential.

In addition, the company thus established an ideal position in the field of Employer Branding and staff loyalty. A classic win-win situation.

In general, aptitude diagnostics is not only a contested market, but is also controversial in many fields of both research and teaching too (especially in the sector of business psychology).

When selecting a test method, Human Resource personnel have to proceed carefully and check the offers available in detail. It is important to be clear right from the start what specific purpose is being pursued by the use of aptitude diagnostics (for example as an element in the recruiting process



imago images/Westend61

Tools for aptitude diagnostics can mostly be used online.

Tools zur Eignungsdiagnostik lassen sich meist online durchführen.

findungsfindung. Testergebnisse können den Eindruck aus anderen Verfahrensschritten, wie beispielsweise einem strukturierten Interview, einer Fallstudie oder einer Präsentation, verstärken oder entkräften. Wichtig ist, dass der Test niemals das alleinige oder finale Entscheidungskriterium darstellen sollte.

Ein kleines Beispiel aus der Praxis der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung:

Es betrifft die Rekrutierung einer Produktionsleitung für ein Unternehmen aus der Futtermittelbranche. Die Position sollte im Zuge einer ge-

regelten Altersnachfolge besetzt werden. Somit bestand die Möglichkeit einer längeren Einarbeitung durch den amtierenden Produktionsleiter. Im Laufe des Verfahrens kristallisierte sich ein Kandidat heraus, der fachlich viel mitbrachte, aber in Sachen Führung bis dato erst wenig Erfahrung sammeln konnte. Es stellte sich die Frage, ob er für die Aufgabe bereits weit genug war und seine Kompetenzen im Bereich Personalführung ausreichen könnten. Genau bei diesem Thema würde er im neuen Job nämlich auf ein herausforderndes Umfeld treffen. Ein Umfeld, welches aus langjährig erfahrenen Mitarbeitenden und selbstbewussten Newcomern bestand, deren Zusammenarbeit fachlich im Großen und Ganzen harmonierte, sich aber auf menschlicher Ebene nicht immer konfliktfrei gestaltete. Es galt dazu verhelfen, unter anderem Durchsetzungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit und Verhandlungsgeschick aufseiten des Kandidaten genauer zu betrachten. Daher wurde ein eignungsdiagnostisches Verfahren durchgeführt.

Der Ergebnisbericht bestätigte den Eindruck, den man unternehmensseitig im Laufe des bisherigen Verfahrens gewonnen hatte, in nahezu allen Punkten. Er zeigte aber auch auf, dass beim Kandidaten das Potenzial vorhanden war, sich mit der erforderlichen Unterstützung erfolgreich in die Rolle des Produktionsleiters entwickeln zu können.

**Optionen des Unternehmens**

Eine Möglichkeit war die Entscheidung gegen den Kandidaten. Eine weitere die Einstellung gemäß der „Trial-and-Error“-Methode. Die dritte und letzte Option war die Einstellung mit einem – dank des Einsatzes der Eignungsdiagnostik – genau auf die Person des Kandidaten zugeschnittenen Einarbeitungsprogramm (strukturierte Übergabe durch den scheidenden Stelleninhaber plus Unterstützung in Gestalt eines Führungsscoachings). Das Unternehmen wählte die dritte Variante und stellte den Kandidaten ein. Mit Erfolg. Gewonnen haben hier am Ende alle.

Das Unternehmen hat einen hoch motivierten Kandidaten erhalten und konnte sein Schicksal im Bereich der Produktion bei der Verabschiedung des Stelleninhabers in den wohlverdienten Ruhestand ruhigen Gewissens in gut vorbereitete Hände legen. Der Kandidat bekam die Chance, karrieretechnisch einen großen Schritt nach vorne machen zu können, und erhielt einen Arbeitgeber, der seinen Mitarbeitenden und Führungskräften vertraut und in Potenzialträger investiert.

Ganz nebenbei hat das Unternehmen sich so auch noch bestens in Sachen Employer Branding und Mitarbeiterbindung positioniert. Eine klassische Win-win-Situation.

Generell ist die Eignungsdiagnostik nicht nur ein umkämpfter Markt, sondern auch in Forschung und Lehre (insbesondere in der Wirtschaftspsychologie) in vielen Bereichen umstritten. Bei der Auswahl eines Testverfahrens müssen Personalverantwortliche sorgfältig vorgehen und die Angebote genau prüfen. Wichtig ist, bereits von Anfang an Klarheit darüber zu haben, welcher Zweck mit dem Einsatz der Eignungsdiagnostik konkret verfolgt wird (beispielsweise als Element im Recruitingprozess oder in der Personalentwicklung). Auch welches Testverfahren eingesetzt werden soll – Leistungstest oder Persönlichkeitsfragebogen –, ist zu klären. Ebenso die Fragen, ob das Tool in allen Besetzungsverfahren zum Einsatz kommen wird oder nur bei bestimmten Positionen, beispielsweise Führungsaufgaben, Anwendung findet, sowie der grundsätzliche Umgang mit den Ergebnissen.

Wichtig ist auch, sich einen Eindruck von der Qualität der Testverfahren zu verschaffen. Üblicherweise bekommen Unternehmen von den Anbietern eignungsdiagnostischer Tools Testzugänge angeboten, über welche sie das Verfahren selbst durchführen und sich einen eigenen Eindruck vom Handling und den Ergebnissen verschaffen können. Diese Option sollte auf jeden Fall genutzt werden. Allerdings gilt es im Hinblick auf die Qualität der Testverfahren, auch nach Informationen zu Validität, Normierung, Reliabilität und Objektivität zu fragen. Anbieter, die hierzu keine Angaben machen oder versuchen, entsprechenden Nachfragen auszuweichen, sollte man meiden.

Eignungsdiagnostik ist insgesamt kein Thema, über das man mal ebenso im Vorbeigehen eine Entscheidung treffen sollte. Wie so vieles braucht auch diese Entscheidung Zeit, sollte wohlüberlegt sein und – gerade, wenn man sie intern anwenden will – auch transparent gegenüber Mitarbeitenden und Führungskräften erläutert werden.

Eignungsdiagnostik ist kein Allheilmittel gegen Fehlentscheidungen, aber sie kann ein wichtiger Baustein sein, der, richtig eingesetzt, sowohl Unternehmen als auch Kandidatinnen und Kandidaten helfen kann.

### Sinnvoll oder Zeitverschwendung?

Die Antwort lautet sinnvoll – wenn man es richtig macht!

Daran sollten Sie seitens des Unternehmens denken:

- Nehmen Sie sich Zeit für die Prüfung und Auswahl eines geeigneten Testverfahrens!
- Sorgen Sie dafür, dass Ihre Kandidatinnen und Kandidaten immer die Option erhalten, ein Feedbackgespräch zum Testergebnis zu erhalten!
- Lassen Sie die Anmerkungen und Stellungnahmen der Kandidatinnen und Kandidaten zu den Testergebnissen nicht unbeachtet unter den Tisch fallen!
- Denken Sie daran, dass der Test nur ein Baustein im Rahmen der Entscheidungsfindung sein soll und nicht zur alleinigen Grundlage mutieren sollte!

Darauf sollten Sie als Kandidatin oder Kandidat achten:

- Lassen Sie sich, bevor Sie sich für oder gegen die Teilnahme an einem Testverfahren entscheiden, vorab von dem durchführenden Unternehmen genau über den Test aufklären!
- Stellen Sie Fragen und seien Sie ruhig auch kritisch!
- Checken Sie vorab online, wie andere Teilnehmende das Testverfahren beurteilt haben!
- Bestehen Sie darauf, dass Sie nach der Durchführung des Testes ein Rückmeldegespräch mit einem Berater zu Ihren Ergebnissen erhalten. Das bietet Ihnen die Gelegenheit zu Ergebnissen, in denen Sie sich nicht wiederfinden, bei Bedarf Stellung beziehen und Fragen stellen zu können!

or in personnel development). It must also be decided which test method is to be used – performance test or personality questionnaire. Also, questions as to whether the tool is to be used in all staffing processes or only for certain positions, for example management tasks, as well as the fundamental way in which results are to be treated must be decided.

It is also important to gain an impression of the quality of the test methods. Usually suppliers of aptitude-diagnostic tools offer companies access to tests through which they can carry out the tests themselves and gain an impression of how they are handled and the results. Employers should definitely take advantage of this option. However, with regard to the quality of the test method, they should also ask for information about validity, standardisation, reliability and objectivity. Suppliers who do not provide any details on these points or try to avoid such enquiries should be avoided.

Altogether, aptitude diagnostics is not a subject about which a decision should be taken en passant. Like so many other topics, this decision too needs time, should be well-considered and – especially if it is to be applied internally – must be explained transparently to staff and managers as well.

Aptitude diagnostics is not a miracle-cure against wrong decisions, but it can be a key element which, if used properly, can help both employers and candidates.

### Expedient or a waste of time?

The answer is expedient – if it is done properly!

The following should be considered on the part of the company:

- Take time to check and select a suitable test method!
- Ensure that your candidates are always given the option of a feedback discussion on the test result!
- Do not ignore the remarks and comments of the candidates on the test results!
- Please remember that the test should only be one element within the context of decision-making and should not develop to become the sole basis!

What you should remember as a candidate:

- Before you decide for or against taking part in a test, make sure that the company explains the test to you in detail!
- Ask questions and don't be afraid to be critical!
- Check online in advance how other participants have rated the test method!
- Insist that after conducting the test you are given a feedback talk with a consultant about the results. This offers you an opportunity to adopt a position, if necessary, concerning results in which you do not recognise yourself, as well as a chance to ask questions!

Tragrollen bzw. Rücklaufrollen, nach Ihren Vorgaben, Mustern oder Zeichnungen, aus Kunststoff oder Metall, mit oder ohne Kugellager, für alle Ketten und Trogbreiten



Mitnehmer zum Aufschrauben auf Trogförder- oder Gabelkette, nach Ihren Vorgaben, Mustern oder Zeichnungen, in vielfältigen Formen



25  
WIR HALTEN IHRE  
SCHÜTTGÜTER IN BEWEGUNG

**KOSTEN SENKEN  
- LÄRM VERMEIDEN**  
durch Spezialkunststoffe in Trogkettenförderern

Schleiß- und Führungsschienen und Kunststoffprofile zum Aufschieben auf die Laschen werden den verwendeten Ketten, Fördergütern und Trogkettenförderern angepasst



für alle Kettentypen, gängige Laschenmaße, Kunststoff oder Metall



**PAUL HEDFELD GMBH**  
D-58285 Gevelsberg · Hundedecker Str. 20  
www.hedfeld.com · hedfeld@hedfeld.com  
Telefon (0 23 32) 63 71 · Fax (0 23 32) 6 11 67

