

Vom Elektroniker zum Kundenberater

Wenn der Arbeitsplatz wegfällt oder eine Erkrankung die Ausübung des Berufes unmöglich macht, müssen sich Arbeitnehmer neu orientieren. Ein Berufsprofiling unterstützt die berufliche Veränderung durch psychologische Diagnostik und fähigkeitsbezogenes Matching.

Franz Müller ist gelernter Telekommunikationsanlagen-Elektroniker und seit 18 Jahren bei dem gleichen Unternehmen in diesem Beruf tätig. Nun ereilte auch ihn das Schicksal vieler seiner Berufskollegen: Aufgrund des technischen Fortschritts in der Telekommunikation wird heute nur noch ein Bruchteil der ausgebildeten Fachkräfte benötigt. Voice over IP, die Verbreitung des Mobilfunks und digitale Vermittlungstechniken ersetzen zunehmend seinen Berufsstand – und das nicht nur bei seinem Arbeitgeber, sondern branchenweit. Sich beim Wettbewerb zu bewerben, hat daher keine Aussicht auf Erfolg.

Nun saß Herr Müller schon seit einem halben Jahr auf einer Vermittlungsposition in einer Transfergesellschaft – bei vollen Bezügen und ohne Arbeit. Er zählt sich noch nicht zum alten Eisen und trotz der komfortablen Situation will er beruflich noch etwas erreichen – doch was nur, mit seiner am Arbeitsmarkt nicht mehr gefragten Spezialausbildung und Berufserfahrung?

Seine Transfergesellschaft finanzierte ihm ein sogenanntes Berufsprofiling. Dieses besteht aus einem umfangreichen psychologischen Test, in dem alle allgemeinen und überfachlichen Anforderungen der modernen Berufswelt erfasst wer-

den. Dazu zählen zum Beispiel Fähigkeiten und Wissen wie räumliches Vorstellungsvermögen, Rechtschreibung, Englischkenntnisse, Gedächtnisleistungen, aber auch Persönlichkeitseigenschaften wie Leistungsmotivation, soziale Kompetenzen, Gewissenhaftigkeit und Integrität. Darüber hinaus werden auch Kundenorientierung und berufsbezogene Interessen mit wissenschaftlichen Testverfahren erhoben. Abbildung 1 zeigt ein Beispiel für eine Aufgabe zum technisch-mechanischen Verständnis. Während diese Aufgabe methodisch zu den Leistungstests zählt, wird die Persönlichkeit durch Selbsteinschätzungen erhoben. Gerade für die Berufsberatung eignen sich diese besonders, da die Kandidaten an einer realistischen und passenden Rückmeldung interessiert sind, und sozial erwünschtes Antwortverhalten somit keinen Einfluss auf die Testergebnisse hat.

Wissen transparent machen

Für jeden Teilnehmer ergibt sich nach einer rund 3,5 Stunden langen Testphase ein individuelles Personenprofil, aus dem alle Stärken und Schwächen zu sehen sind. In einem etwa 25-seitigen Ergebnisbericht wird alles zusammengefasst und dem Teilnehmer überlassen. Eine persönliche Beratung ist dennoch unverzicht-

bar, und so nutzte der Vermittlungsberater die Übersichtsdarstellung, um mit Herrn Müller über alle Messergebnisse und seine Sicht auf die Dinge ins Gespräch zu kommen.

Die Ergebnisse werden im Vergleich zu einer bevölkerungsrepräsentativen Norm dargestellt. So werden die individuellen Ergebnisse in ihrer Ausprägung bewertbar. Herr Müller erkannte schnell, dass er verglichen mit der Allgemeinbevölkerung viele Kompetenzen hatte, von denen er noch gar nichts wusste. Soziale Kompetenzen, seine Kundenorientierung und Extraversion sind weit überdurchschnittlich ausgeprägt. Da ärgert ihn das vergleichsweise schlechte Ergebnis in Englischkenntnissen und numerischer Problemlösefähigkeit nicht mehr so sehr. Doch allein die individuelle Ausprägung eines einzelnen Merkmals sagt nichts über dessen Relevanz für den Arbeitsmarkt oder die Vermittelbarkeit einer Person aus. Dafür ist vielmehr eine Gesamtbetrachtung des individuellen Profils notwendig, das mit den Anforderungsprofilen von Berufen und Tätigkeiten abgeglichen wird. Abbildung 2 illustriert das Prinzip des Matchings. Dargestellt sind schematisch die fünf Bereiche, die im Berufsprofiling erhoben werden: Persönlichkeitsmerkmale, kognitive Fähigkei-

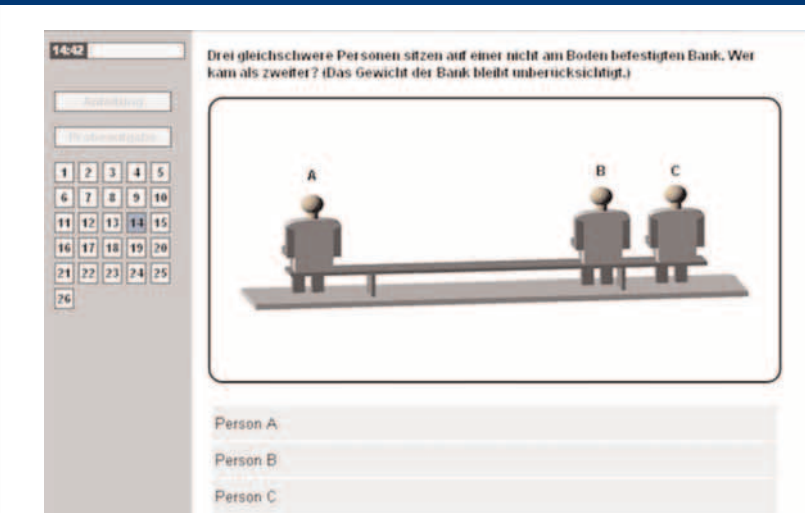
ten, berufsbezogenes Wissen, Verhaltensweisen und Interessen. Je höher die Ausprägung in der Grafik, desto stärker ist die jeweilige Kompetenz ausgeprägt. Das Profil einer Person wird nun mit den Anforderungen einer Tätigkeit abgeglichen – nicht nur bezüglich der fünf Bereiche, sondern auch innerhalb der Bereiche für jede erfasste Dimension. Hierfür wurde ein Matching-Algorithmus entwickelt, der über 500 Berufe und Tätigkeiten mit dem individuellen Ergebnisprofil einer Person vergleicht. Dieser Algorithmus basiert auf zwei Komponenten: vertikalem und horizontalem Matching. Im Sinne des vertikalen Matchings werden – Dimension für Dimension und Beruf für Beruf – Abweichungen zwischen den individuellen Ausprägungen der Person und den Anforderungen der Tätigkeit abgeglichen und in einen gewichteten Gesamtwert aggregiert. Dieser Ansatz dient dazu, Berufe auf potenzielle Über- und Unterforderung zu bewerten. Das horizontale Matching dient hingegen der Ermittlung der individuellen Passung. Unter simultaner Berücksichtigung aller Dimensionen werden dabei individuelle Stärken einer Person mit dem Befriedigungs- und Selbstverwirklichungspotenzial der Tätigkeiten abgeglichen. Die Darstellung des individuellen Ergebnisses erfolgt übersichtlich im Job-Radar (siehe Abbildung 3). So werden sinnvolle Beschäftigungsoptionen für Berater und Betroffene sichtbar.

Neue Möglichkeiten entdecken

Diese Darstellung birgt oftmals Überraschungen, weil in der Rangliste der am besten zu einer Person passenden Berufe und Tätigkeiten Optionen auftauchen, an die weder die Person noch der Vermittler je gedacht hätten. So wie bei Herrn Müller: Baumarktfachberater war die erste Empfehlung. Das passt aufgrund seiner technischen Ausbildung und seiner Begabungen als Heimwerker gut, aber er hätte nie daran gedacht, in die Kundenberatung oder den Verkauf gehen zu können. Auch fast alle weiteren Empfehlungen für Herrn Müller wiesen verkaufs-

Beispielaufgabe aus dem Berufsprofilung

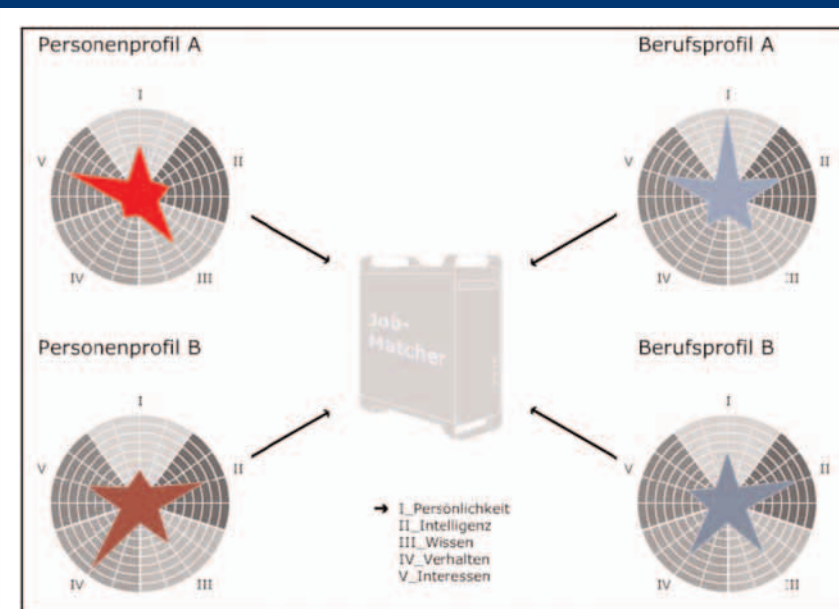
Abbildung 1



In verschiedenen Testverfahren werden die beruflichen und persönlichen Fähigkeiten der Personen ermittelt. Hier eine Frage, die auf technisch-mechanisches Verständnis abzielt.

Grundprinzip des Berufsprofilings

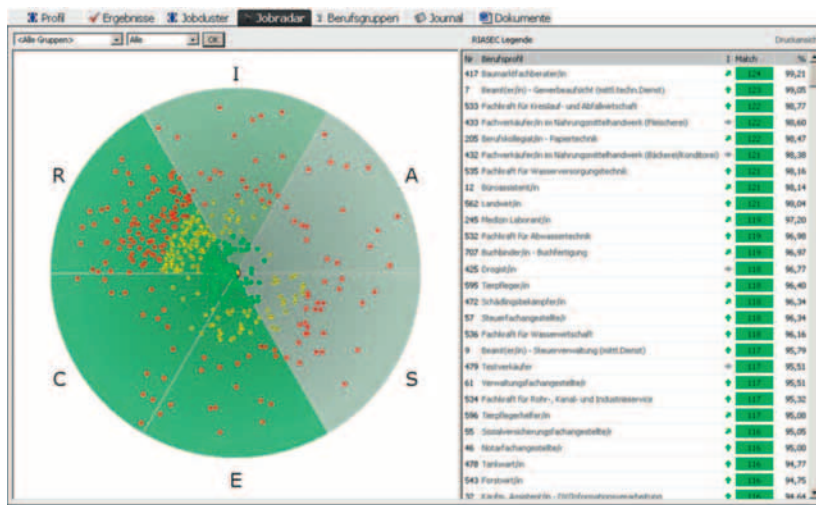
Abbildung 2



Personen und Berufe werden auf Basis eines einheitlichen Anforderungsrasters bewertet. Hierbei gehen Persönlichkeitsmerkmale, kognitive Fähigkeiten, berufsbezogenes Wissen, Verhaltensweisen und Interessen ein. Auf einer zentralen Datenbank können Personen- und Berufsprofile miteinander abgeglichen werden.

und kundenbezogene Berufe aus. Das gab ihm genug Denkanstöße für die Neuorientierung. Der Berater in der Transfergesellschaft hat aber noch weitere

Möglichkeiten, das Berufsprofilung über die Beratung und eine detaillierte Orientierung hinaus zu nutzen. Durch eine spezielle Technik der Profilerstellung



In dieser Darstellung werden alle in das Matching einbezogenen Berufe in einem radialen Abstand zur Person (Mitte) dargestellt. Je geringer der Abstand zwischen Beruf und Person, desto größer ist die Passung aus Eignungsperspektive. Getrennt hiervon wird die Passung aus Perspektive des beruflichen Interesses ausgewiesen.

können auch neue Zielberufe mit ihrem Anforderungsprofil oder zum Beispiel projektspezifische Jobs hinterlegt werden. So kann die Berufs-Datenbank fortwährend wachsen und Änderungen des Arbeitsmarktes folgen oder regionale und betriebsinterne Besonderheiten abbilden. Das Matching funktioniert auch andersherum, wenn es gilt, aus einer großen Anzahl von Personen, die das Berufsprofil durchlaufen haben, die am besten passenden Kandidaten für eine konkrete Vakanz zu finden. Im Vergleich zur Suche nach den besten Beschäftigungsmöglichkeiten für eine Person wird dieser Prozess als Job-Matching bezeichnet. Beide Suchrichtungen – die nach der besten Person für einen konkreten Job

oder die nach den am besten zu einer Person passenden Jobs – sind in einer Softwarelösung vereint. So entsteht für den Anwender eine inhaltlich qualifizierte Transparenz der aktuellen Vermittlungsmöglichkeiten. Umfangreiche Funktionen zur Teilnehmerverwaltung sichern hierbei den steten Überblick.

Zielgerichtet nach Jobs und Kandidaten suchen

In jüngeren Untersuchungen konnte nachgewiesen werden, dass das Berufsprofil bei der beruflichen Reintegration nachhaltigen Nutzen stiftet. Einzelne Merkmale wie berufliche Motivation, Integrität oder Kunden- und Serviceorientierung leisten hierbei besondere Dienste – auch und gerade dann, wenn es darum geht, ältere Erwerbslose in den Arbeitsmarkt zu reintegrieren. Kandidaten können auf Basis des Ergebnisberichts die Arbeitssuche zielgerichtet auf die empfohlenen Berufe ausrichten. Personalverantwortliche, die das Berufsprofil anwenden, erhalten eine Empfehlung, die auf den überfachlichen Potenzialen einer

Person aufbaut. Damit geht das Berufsprofil über den rein biografischen Ansatz („einmal Bäcker, immer Bäcker“) hinaus. Das Berufsprofil wird durch Zeitarbeitsunternehmen, Beschäftigungs- oder Transfergesellschaften und regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaften genutzt. So kann die jeweils lokale Kenntnis des Arbeitsmarktes mit der qualitativen Beschreibung von Personen zu einem wirksamen Instrument der Arbeitsvermittlung kombiniert werden. Für eine erste Vororientierung steht eine inhaltlich stark gekürzte Online-Version zur Verfügung, die zwar nicht die gleiche Informationsbasis wie das umfassende Profiling liefert, aber doch als erste Orientierung wirkt.

Für Herrn Müller war übrigens schnell eine neue Berufsperspektive gefunden. Genau wie alle anderen Telekommunikationsanbieter betreibt auch sein Arbeitgeber Beratungszentren in Fußgängerzonen. Kunden können dort Endgeräte, Mobiltelefone und Zubehör erwerben oder Anschlussdienstleistungen beauftragen und sich technisch beraten lassen. Angesichts seiner technischen Expertise und beruflichen Erfahrung und der im Berufsprofil dokumentierten Eignung für Kundenkontaktberufe eine perfekte Lösung. Er selbst wäre auf diese Idee aber nie gekommen.

Mehr zum Thema

Mussel, P./von der Bruck, H./Schuler, H.: Altersbedingte Veränderung differentieller Merkmale – Bedeutsamkeit für den beruflichen Wiedereinstieg älterer Erwerbspersonen. Zeitschrift für Personalpsychologie 8/2009, 117-128.

Autoren

Prof. Dr. Heinz Schuler,
Inhaber des Lehrstuhls für Psychologie,
Universität Hohenheim, Wissenschaftlicher
Leiter S&F Personalpsychologie Management-
beratung GmbH, schuler@uni-hohenheim.de

Dr. Patrick Mussel,
Lehrstuhl für Psychologie, Universität
Hohenheim, Leiter F&E der S&F Personal-
psychologie Managementberatung GmbH,
mussel@uni-hohenheim.de

Andreas Frintrup,
Vorstand HR Diagnostics AG, Geschäftsführer
der S&F Personalpsychologie Management-
beratung GmbH, frintrup@personalpsychologie.de