

Stellenwert der Handschriftanalyse in der Bewerbersauswahl

Claudia Caspers und Rosemarie Gosemärker

Wieviele Persönlichkeitstests in Form von standardisierten Fragebögen zur Rekrutierung von Managern gibt es? Laut des Wirtschaftsmagazins „brand eins“ vom August 2017: 1200. Und wieviele davon gelten als wissenschaftlich fundiert? Acht von 1200, somit 0.67%.¹

Das „Projektteam Testentwicklung“ unter Leitung von Rüdiger Hossiep hat 2013 eine Erhebung an 120 deutschen Großunternehmen durchgeführt und ist der Frage nachgegangen, wie verbreitet Persönlichkeits- und Leistungstests sind und in welchen Situationen sie eingesetzt werden. „Das kleinste Konzernunternehmen beschäftigt 105, das größte 550.000 Mitarbeiter (Mittelwert ca. 67.000). Unternehmen ohne Konzernverbund sind in der Stichprobe ca. halb so stark vertreten. Sie beschäftigen 130 bis 70.000 Mitarbeiter (MW ca. 9.000).“² Nachfolgend stellen wir einige interessante Ergebnisse der Befragung dar:

- 80 von 120 Unternehmen setzen persönlichkeitsorientierte Verfahren ein und zwar am häufigsten die Testverfahren Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI), DISG (Testung von Dominanz, Initiative, Stetigkeit, Gewissenhaftigkeit) und Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP).
- Nur 11 % der Unternehmen setzen Testverfahren zur Personalauswahl ein. Der primäre Einsatz findet im Rahmen der Personalentwicklung statt (Selbstexploration, Teamentwicklung, Coaching, 360°-Feedback).
- Der Einsatz von Persönlichkeitsfragebögen im Rahmen der Personalauswahl erfolgt zu 52 % in Assessment-Centern und zu 23 % in Einstellungsgesprächen.
- Interessant ist, wie wichtig den größten Unternehmen verschiedene Aspekte eines Testverfahrens sind: An oberster Stelle steht hierbei die „Akzeptanz bei den Teilnehmern“, an zweiter die „Belastbarkeit der Ergebnisse“, an dritter die „wissenschaftliche Fundierung“ und an vierter Stelle die „Transparenz des Tests“.
- Unternehmen, die keine Persönlichkeitstests anwenden, geben als Hauptgrund an, dass der „zusätzliche Nutzen gering“ sei und als zweiten Grund den „geringen beruflichen Bezug“.

Kontaktdaten:
Claudia Caspers
info@handschriftanalyse.com

Rosemarie Gosemärker
gosemaerker@loenser.de

¹ Quelle: „Die Welt in Zahlen“ im Wirtschaftsmagazin „brand eins“. Ausgabe 08/2017.

² Hossiep, Rüdiger et al. (2015): Ist Persönlichkeit gefragt? – Eine Erhebung unter den größten deutschen Unternehmen, online unter: http://www.testentwicklung.de/mam/forschungsbericht_verbreitung_pers.pdf

- Auf die Frage des Projektteams Testentwicklung „was könnte dazu bewegen, Persönlichkeitstests einzusetzen?“ gab es unter anderem folgende Rückmeldungen:
 - Erkennbarer „Bezug der Konstrukte zu Anforderungsmerkmalen“, besonders bei Vorliegen mehrerer Bewerbungen für die gleiche Position wegen der Vergleichbarkeit
 - „Mehr Transparenz“
 - „Akzeptanz des Verfahrens bei Bewerbern“
 - „Nachvollziehbare Fakten, dass Persönlichkeitstests zuverlässige Ergebnisse liefern und nicht bzw. kaum manipulierbar sind“
 - „Know-How über den Nutzen“
 - „Validität der Ergebnisse“

In einer anderen, aktuelleren Umfrage³, an der 200 HR-Verantwortliche teilnahmen, gaben 43 % an, dass der Lebenslauf und die Berufserfahrung die Hauptkriterien der Einstellung seien. Erst danach kommen Vorstellungsgespräch und Kompetenztests. Sozial-Media-Profilen wird nur eine geringe Bedeutung beigemessen. In Bezug auf die Führungskräfteauswahl wurden von September 2016 bis Januar 2017 112 in- und ausländische Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen befragt und nur 30 % davon setzen Persönlichkeitstests ein, am häufigsten werden immer noch persönliche Interviews geführt.⁴

Da die Umfrageergebnisse die Verhältnisse in Großunternehmen widerspiegeln, von denen es in Deutschland weniger als 1 % gibt⁵, stellt sich die Frage, wie die Situation in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) aussieht. In diese Kategorie fallen 99,3 % der deutschen Unternehmen. Hier werden weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigt und ein maximaler Jahresumsatz von weniger als 50 Millionen Euro erwirtschaftet. In KMU arbeiten 61 % der Beschäftigten, 19,5 % in Kleinstunternehmen. In der Schweiz und in Österreich ist die prozentuale Verteilung der Unternehmensgröße ähnlich zu Deutschland.

Wie funktioniert die Personalauswahl in kleinen und mittleren Unternehmen?

In KMU ist der Inhaber selbst stark in die Personalauswahl, vor allem bei der Besetzung von Schlüsselpositionen, eingebunden. Für personalwirtschaftliche Aufgaben stellen KMU oftmals Personalreferenten mit einer kaufmännischen Ausbildung oder einem Betriebswirtschaftsstudium mit Schwerpunkt Personal ein, gelegentlich werden auch Headhunter beauftragt. Inhabergeführte kleine und mittlere Unternehmen, bei denen zwischen dem Eigentümer und den Mitarbeitern eine enge Verbindung besteht, verlassen sich bei der Einstellung meist auf Lebensläufe, Zeugnisse, persönliche Referenzen und Gespräche. Oftmals werden auch graphologische Analysen eingesetzt.

Der Einsatz von graphologischen Analysen im Arbeitsleben

In Bezug auf die zu besetzende Stelle werden in einer Handschriftanalyse die jeweils relevanten persönlichen, sozialen und leistungsbezogenen Kompetenzen der Bewerber dargestellt. Es erfolgt somit ein Abgleich der Bewerberfähigkeiten mit den in der Stellenbeschreibung definierten Anforderungen, die durch die Schriftanalyse ermittelt werden können, wie z. B. Kundenorientierung, hohe Einsatzbereitschaft, Agilität, Kritikfähigkeit. Für den

³ Quelle: <https://www.personalwirtschaft.de/recruiting/personalauswahl/artikel/lebenslauf-zaehlt-am-meisten-bei-einstellungsentscheidung.html>

⁴ Quelle: <https://www.personalwirtschaft.de/recruiting/personalauswahl/artikel/viele-testverfahren-sind-ungeeignet.html>

⁵ vgl. hierzu: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/Aktuell_.html

Inhaber ist dies eine wertvolle und kostengünstige Zweitmeinung. Der Einsatz von schriftpsychologischen Gutachten ist deshalb von Interesse, weil die Stärke eines schriftpsychologischen Gutachtens darin besteht, dass es

- eine Kombination aus einem Persönlichkeits- und Kompetenzprofil darstellt,
- die jeweiligen Stellenanforderungen stets mitberücksichtigt,
- auch die Handschriften der Teammitglieder und Vorgesetzten miteinbeziehen kann in Bezug auf die Zusammenarbeit,
- nur die Aspekte der Persönlichkeit nennt, die für die zu besetzende Stelle von Bedeutung sind und als Gesprächsgrundlage zwischen Bewerber und Arbeitgeber dienen,
- unabhängig sind vom persönlichen Eindruck der Interviewer ist,
- sprachunabhängig ist, denn eine Schriftprobe kann in der Regel in der dem Bewerber vertrauten Sprache verfasst werden (sofern auch der Graphologe mit dem Schriftsystem vertraut ist),
- die Manipulation des Bewerbers durch einen bewusst-kontrollierten Prozess wie bei der Beantwortung von Fragebögen ausschließt, indem die Analyse eines unbewusst-automatischen Prozesses, dem Schreiben, erfolgt,
- im Vergleich zu standardisierten Persönlichkeits- oder Leistungstests mit Lizenz-, Schulungs- und Beratergebühren ein sehr spezifisches Diagnostikum ist, das je nach Umfang von den Kosten her mit 250-400 € überschaubar ist.

Ein häufiger Einwand: Es werden heute kaum noch handgeschriebene Lebensläufe verfasst, greift insofern nicht, als eine Schriftprobe (z. B. in Form eines Motivationsschreibens) direkt vom Bewerber vor Ort und in Ruhe (beim Erst- oder Zweitgespräch) verfasst werden kann, die mit seinem Wissen⁶ an den Schriftpsychologen übergeben und bei der nächsten Begegnung besprochen wird.

Ein schriftpsychologisches Gutachten, das entweder in Form eines Textes oder in Form eines Eigenschaftsprofils mit numerischen Ausprägungsgraden erfolgen kann, geht immer auch auf die Potentiale des jeweiligen Schreibers ein. Des Weiteren können Veränderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten der alleinige Fokus einer graphologischen Analyse sein, wenn es sich um ein neues Aufgabengebiet eines bestehenden Mitarbeiters oder eine Teamzusammensetzung handelt.

Laut Zeit-Interview vom 20.07.2017 mit dem Wirtschaftspsychologen Uwe Kanning verlässt sich allerdings von 240 befragten Unternehmen fast jedes zweite auf das sogenannte „Bauchgefühl“. Dies bezeichnet er zu Recht als „völlig absurd“. Die kleinen und mittleren Unternehmen, die zusätzlich zu Zeugnissen, individuellen sowie überindividuellen, vergleichbaren Bewerberfragen die Handschriftanalyse einsetzen, haben im Gegensatz dazu eine sichere Entscheidungsbasis.

Schriftpsychologische Entscheidungsgrundlagen

Die Auswertungen der Handschriftanalyse basieren auf quantitativen und qualitativen Schriftmerkmalen, die entweder zähl-, mess- oder schätzbar sind. Besonders im Hinblick auf die Verwendung von qualitativen (ganzheitlichen) Schriftmerkmalen und Interpretationstabellen mit Persönlichkeitseigenschaften wird oft der Vorwurf des „Bauchgeföhls“ als Entscheidungsgrundlage laut. Der Vorwurf ist insofern nicht korrekt als

- die Schriftanalyse eine empirische Wissenschaft ist und eine fundierte Ausbildung erfordert
- qualitative Schriftmerkmale nie unabhängig von bzw. immer in Kombination mit quantitativen ausgewertet werden

⁶ Zu den rechtlichen Grundlagen des graphologischen Gutachtens im Arbeitsrecht vgl. Art. 1 Abs. 1, Art. 2 Abs. 1 Grundgesetz, online unter: https://www.haufe.de/recht/deutsches-anwalt-office-premium/3-grundlagen-des-arbeitsrechts-c-graphologische-gutachten_idesk_PI17574_HI2875519.html

- die Interraterreliabilität⁷ sowohl bezüglich qualitativer als auch quantitativer Schriftmerkmale mehrfach erfolgreich untersucht wurde
- die Schriftpsychologie trotz der Praktikabilität und Ergiebigkeit der Methode nicht den Anspruch auf ein „universell und singulär anwendbares, standardisiertes, naturwissenschaftliches Psychodiagnostikum“ erhebt. Die Unschärfe der hermeneutischen Methode mit den entsprechenden Risiken ist den Schriftpsychologen bewusst.

Nur weil ein Laborfacharzt neben anderen Analysemethoden auch ein Mikroskop zur Blutanalyse einsetzt und sich bei der Ergebnisermittlung auf seine Augen, Interpretationstabellen, sein Erfahrungswissen, regelmäßige Weiterbildungen und die Ergebnisse aus Ringversuchen verlässt, wird man diese Resultate nicht mit dem Argument des „Bauchgefühls“ abtun, sondern sie im Rahmen der gegenseitigen Bestätigung bzw. Widerlegung mit anderen Ergebnissen gemeinsam betrachten. Ebenso wenig würde man einen gut validierten Fragebogen als ungeeignet bezeichnen, nur weil ein Stellenbewerber einen Fragebogen nach „bestem Wissen und Gewissen“ so beantwortet, dass er für die Stelle geeignet erscheint, obwohl er bei vielen Fragen ohne diesen Kontext anders geantwortet hätte. Weder unkritische Überschätzung noch impulsive Ablehnung, sondern eine kluge Kombination von wissenschaftlichen Methoden und das nötige Maß an Bescheidenheit sind angebracht. Hier ist ein Schriftpsychologe mit einer fundierten Ausbildung, der regelmäßig an Weiterbildungen und Überprüfungsuntersuchungen teilnimmt, gut ausgerüstet, um die Methode sicher anzuwenden. Zur Absicherung und Objektivierung der Ergebnisse gehen neuere Entwicklungen in der Schriftpsychologie auch dazu über, computergestützte Methoden einzusetzen, um das doppelt-projektive Verfahren (Schrifturheber und Auswerter projizieren) zu validieren.

„Nichts taugt mehr, was ohne Computer geht“⁸

Die Digitalisierung der Arbeitswelt greift selbstverständlich auch in die Schriftpsychologie ein. Es gibt unterschiedliche Motive, um computergestützte Methoden zu entwickeln. Diese reichen von „Zeitersparnis“ über „mehr Systematisierung und Sicherheit“ bis hin zur „Reduktion des subjektiven Auswerter-Einflusses durch Einsatz der Automatisierung“. Die Zunahme der Systematisierung und Sicherheit sind sicherlich gute Argumente, auch im Rahmen der Ausbildung des Nachwuchses. Bezüglich der „Reduktion des subjektiven Auswerter-Einflusses durch Einsatz der Automatisierung“ muss man allerdings anmerken: Auch Programmentwickler sind Menschen und damit anfällig für Fehler, in ihrem Fall für Entwicklungsfehler. Des Weiteren ist zu bedenken, dass zuverlässige Automatisierungssysteme einen hohen Aufwand bedeuten: Vor dem Einsatz in der Praxis muss getestet und Fehler müssen eliminiert werden. Darüber hinaus muss das Programm inhaltlich verifiziert und softwaretechnisch gepflegt werden, um es stets auf dem neuesten Stand zu halten. Vor dem Einsatz sind intensive Trainingsmaßnahmen für die Anwender nötig, um das in der Ausbildung Gelernte in der Welt der Digitalisierung anwenden zu können.

Zusammenfassend ergeben sich daraus sowohl Vor- als auch Nachteile:

- Vorteile: Gut entwickelte und kontinuierlich gepflegte computergestützte Methoden erreichen das Nutzungsziel (Ermittlung der geforderten Bewerbereigenschaften), sind dem Testanwender eine Hilfe, um den Ergebnisprozess dokumentieren und jederzeit selbst nachvollziehen zu können und schaffen gegenüber Auftraggebern Transparenz durch Dokumentation und die Offenlegung von Auswertungszusammenhängen. Richtig angewendet erhält man belastbare, vergleichbare und reproduzierbare Ergebnisse zur Persönlichkeitsstruktur des Schreibers.
- Nachteil: Computergestützte Methoden verleiten dazu, dass man sich mittels Halbwissens zwar der Methode

⁷ Vgl. hierzu Teut Wallners „Handschriftenatlanten“ aus den Jahren 2000-2007 sowie <http://www.schriftanalyse-validierung.info/de/completed.php>

⁸ Quelle: „Vox populi“

bedient, mit dem Erkennen und Gewichten der Merkmale dann jedoch überfordert ist und aufgrund von unzureichenden Eingaben auch keine belastbaren Ergebnisse erhält. Das in einer optimalen Umgebung verifizierte Nutzungsziel, in der eine computergestützte Methode entwickelt und getestet wurde, kann durch die jeweiligen Testanwender und Personalentscheider in ihrer spezifischen Umgebung somit verfehlt werden.

Die Arbeitspsychologie, die auch die Schriftanalyse integriert und die den Menschen im Arbeitsleben als Forschungsobjekt betrachtet, muss sich fragen, ob eine einseitige, Exaktheit und Objektivität suggerierende Orientierung an der Digitalisierung wirklich das einzige Ziel sein sollte. So lange Menschen die Arbeitswelt tragen, müssen wir mit einer gewissen Unschärfe und dem Einsatz von Erfahrungswissen leben. Um Subjektivität zu minimieren und ein nötiges Maß an Sicherheit zu gewinnen, braucht es neben der Unterstützung durch Software eine fundierte schriftpsychologische Ausbildung, regelmäßige Supervisionen und Überprüfungsuntersuchungen, um der Handschriftanalyse parallel zu anderen Auswahlmethoden im Arbeitsleben einen gebührenden Stellenwert zu geben. Der Einsatz des Computers vermag alle personellen Auswahlprozesse objektiver, reliabler und valider machen, er mag auch den Prozess der Auswertung beschleunigen, aber es entbindet den Auswerter nicht von der Verantwortung, die Auswertung von quantitativen Eigenschaftsbefunden aus computergestützten Programmen nachvollziehen und verantwortungsbewusst interpretieren zu können, um sie an den Bewerber bzw. Auftraggeber zu übermitteln.

Multiperspektivität und Multimethodalität als Ziel beim Einsatz von graphologischen Gutachten

Personalentscheider integrieren die Handschriftanalyse, weil sie damit in ihren Auswahlprozessen mehr als ein Auswahlinstrument (Multimethodalität) und mehr als eine Perspektive (Multiperspektivität) berücksichtigen können. Der Prozess wird dadurch für alle Beteiligten flexibler gestaltet und an das jeweilige Individuum angepasst. Diese Personalentscheider sind sich dessen bewusst, dass Menschen, die auswählen, keine neutralen Messinstrumente sind, und sich Bewerber nicht „standardisieren“ und „vermessen“ lassen. Vielmehr besitzen Menschen ein breites Verhaltensrepertoire, welches sie in Vorstellungsgesprächen, in der Beantwortung von Fragebögen oder in Assessment-Situationen entsprechend der Erwartung der Personalentscheider anpassen können. Ausgewählt wird in objektivistischen eignungsdiagnostischen Konzepten meist der Bewerber, wer das Bewerbungsverfahren beherrscht. Durch den Einsatz eines graphologischen Gutachtens hingegen kommt eine weitere Methode und Perspektive hinzu, die weder mit den Rollenerwartungen des Personalentscheiders noch mit den Anpassungen des Bewerbers an diese Erwartungen interagiert und von beiden Seiten nicht beeinflusst werden kann. Im Feedback-Gespräch mit dem Bewerber entstehen im Gespräch über die Analyse der Handschrift nicht-standardisierte Stimuli, die offene Reaktionen zulassen. In dieser Situation können Personalentscheider „in einem qualitativ viel breiteren Spektrum diagnostische Informationen einholen“⁹ und es erhalten auch Bewerber eine Chance sich darzustellen, die im Bewerbungsverfahren weniger versiert sind. So betrachtet liegt der hohe Stellenwert einer Handschriftanalyse in der Unterstützung von Personalentscheidern bei der dynamischen, zweiseitigen (dyadisch) Bildung ihrer Auswahlurteile: Als dritte Perspektive ergänzt sie mit ihrer zwischen Subjekt (Personalentscheider) und Objekt (Bewerber) stehenden intersubjektiven Methode die Bewerberbeurteilung im Sinne einer Triade.

⁹ Sarges, W. (2013). Management-Diagnostik. In W. Sarges (Hrsg.), Management-Diagnostik (4. Aufl., S. 23– 32). Göttingen: Hogrefe. S. 30.