



DIE BEWERBUNGSSITUATION:
EIN ONLINE DURCHGEFÜHRTES
ASSESSMENT-CENTER, IN DEM
FÜR EINZELNE ABTEILUNGEN
DES UNTERNEHMENS AUFGABEN
GELÖST WERDEN MUSSTEN.

DIE REAKTION DES BEWERBERS:

»ICH HABE MICH MITTAGS AN
DEN COMPUTER GESETZT, DA BIN
ICH AM LEISTUNGSFÄHIGSTEN.«

BEWERBER:
Karim Zarini
BEWORBEN ALS:
Nachwuchs-
Führungskraft
BEWORBEN BEI:
Unilever

ENE MENE MU, DEN JOB KRIEGST DU

Viele Einstellungstests sind unseriös und wissenschaftlich nicht fundiert. Deutsche Personalchefs wählen neue Mitarbeiter besonders dilettantisch aus. Manche vertrauen sogar auf Sternzeichen.

TEXT ANGELIKA DIETRICH > FOTOGRAFIE GULLIVER THEIS

ALS DIE FRAGE ANSTAND, wer sein Nachfolger werden sollte, plante der Mittelständler aus der Freizeitbranche das Auswahlverfahren ganz genau: Er holte sich aus dem Internet Fragebögen und Tests, arbeitete einen umfangreichen Leitfaden mit den Anforderungen für den Job aus, führte gemeinsam mit einer Kollegin strukturierte Interviews mit den Bewerbern durch und ließ die letzten beiden Kandidaten eine Präsentation vorbereiten. Der bessere bekam den Job. Aber noch vor Ende der Probezeit trennte man sich wieder.

Was war falsch gelaufen? »Das Verfahren war viel zu differenziert«, sagt Thomas Lang-von Wins, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Münchner Bundeswehruniversität. »Dabei hat man die wesentlichen Anforderungen aus den Augen verloren.«

Lang-von Wins war im Rahmen seines Forschungsprojekts »Kompetenzbeurteilung von Unternehmen« auf den Mittelständler getroffen, der bei Weitem kein Einzelfall ist. Deutsche Arbeits- und Organisationspsychologen schätzen, dass etwa 90 Prozent der

Bewerbungsverfahren in deutschen Unternehmen falsch entworfen und damit unsinnig sind. Da wird gefragt, getestet und gerollenspielt – doch nur das Wenigste davon hat mit dem späteren Job zu tun. Laut einer internationalen Studie des Personalberatungsunternehmens DDI erweist sich jede fünfte Neueinstellung als Fehler.

In Deutschland gibt es jährlich knapp 30 Millionen Auswahlverfahren. Doch vielen Chefs sind nicht einmal die konkreten Anforderungen des zu vergebenden Jobs klar. Einige Kandidaten werden lediglich aufgrund ihres Bewerbungsschreibens aussortiert. Die Auswahlverfahren sind ungeeignet, die Interviews unstrukturiert, es werden Tests eingesetzt, die gar nichts mit dem Beruf zu tun haben.

Lang-von Wins stieß bei seinem Forschungsprojekt auf eine Traditionsbäckerei, die allen Bewerbern die Frage stellte: »Welchen Beruf hatte Ihr Großvater?« War dieser Bäcker oder Konditor gewesen, schien der Bewerber geeignet. Eine Behörde, die einem bayerischen Ministerium angegliedert war und eine Stelle zu besetzen hatte, an der

man auch politischen Druck aushalten musste, entschied: »Wer im schwarzen Anzug und weißem Hemd auftaucht, wird abgelehnt, denn der ist zu angepasst.«

Kurios werden Auswahlverfahren, wenn qua Sternzeichen entschieden wird, ob ein Bewerber zu den Zwillingen, Waagen oder Schützen im Team passt. Trotzdem lassen in Deutschland nach Schätzung von Thomas Lang-von Wins bis zu 30 Prozent der mittelständischen Unternehmen astrologische Gutachten erstellen. Unseriös, weil nachweislich ohne Aussage, sind auch grafologische Gutachten. Wer gebeten wird, einen handschriftlichen Lebenslauf zu verfassen, sollte sich die Mühe gleich sparen.

Psychologische Tests dagegen, die in anderen Ländern üblich sind, werden hierzulande nur zögerlich eingesetzt. In einem Vergleich von 20 Industrienationen rangiert Deutschland auf dem vorletzten Platz. Dabei lassen sich mit Psychotests von Arbeits- und Organisationspsychologen Intelligenz, Wissen oder Verhaltensweisen zuverlässig testen. Manche Tests sagen sogar vorher, ob jemand später im Job mobben, trinken,

klauen, blaumachen oder Insiderwissen weitergeben wird. Trotzdem werden immer wieder selbst gestrickte oder fragwürdige Verfahren bevorzugt, die Bewerber in Kategorien einteilen wie »Macher« oder »Direktor«, »introvertiert« oder »extrovertiert«.

Mehrere Tausend Tests kursierten derzeit auf dem Markt, schätzt Andreas Frintrup vom Institut S&F Personalpsychologie, weniger als zehn Prozent davon genügen wissenschaftlichen Ansprüchen. Sogar die Nasa lässt derzeit ihre Einstellungstests überprüfen: Nachdem die Astronautin Lisa Nowak wegen einer Dreiecksbeziehung eine Rivalin attackiert hatte, fragt man sich nun in der amerikanischen Raumfahrtbehörde, ob während der Auswahl etwas schiefgelaufen ist.

Seit fünf Jahren gibt es sogar eine eigene DIN-Norm, die beschreibt, wie eine gute Personalsuche auszusehen hat: von der Qualifikation der Personalchefs über die Vorbereitung und Auswertung des Gesprächs und einzelne Prüfungselemente bis zur Entscheidung über den besten Bewerber. Ob ein Unternehmen der DIN 33430 folgt, bleibt allerdings ganz den Firmenchefs überlassen. Niemand zwingt sie.

Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen arbeiten im Personalwesen lieber mit Generalisten zusammen, häufig handelt es sich dabei um BWL-Absolventen. »Ein eigens geschulter Personaler rechnet sich für ein Unternehmen erst ab 300 Mitarbeitern«, sagt der Wirtschaftspsychologe Heinrich Wottawa von der Ruhr-Universität Bochum. Ehrgeizige Pläne, ein paar mittelständische Firmen zu einem Netzwerk zusammenzuschließen, scheiterten. Statt Synergieeffekte zu nutzen und sich so gegenseitig

zu unterstützen, entbrannte ein Kampf um qualifizierte Bewerber.

DEN ERSTEN FEHLER IN DER AUSWAHL eines neuen Mitarbeiters begehen Firmen meist schon beim Verfassen der Stellenanzeige. Da wird ein »teamfähiger, flexibler und konzeptionell denkender« Bewerber gewünscht. Dabei sucht »in zwei Dritteln aller Fälle ein durchschnittliches Unternehmen für einen durchschnittlichen Job einen durchschnittlichen Bewerber«, sagt Wottawa.

In der Praxis fällt der Blick zuerst auf die Bewerbungsmappe, und es wird ausgesiebt, wer die Adresse falsch getippt, und eingeladen, wer ein interessantes Hobby hat. Doch die Mappe »ist in Wirklichkeit irrelevant«, sagt der Eignungsdiagnostiker Heinz Schuler von der Universität Hohenheim. Fertig formulierte Anschreiben gebe es im Internet zuhauf, und die Lebensläufe ähnelten ein-

ander immer mehr: Auslandsaufenthalte, Fremdsprachen, Praktika. Ein Lebenslauf sage gerade mal zu drei Prozent etwas über den späteren Berufserfolg aus.

Die ideale Bewerbung kommt künftig ganz ohne Mappe aus: Mit Onlinefragebögen werden die Kandidaten automatisch durch ihre eigene Bewerbung geleitet.

»Durch E-Recruitings können dem Bewerber standardisierte Eingabeformulare an die Hand gegeben werden«, sagt Manuela Meske, Leiterin Nachwuchsprogramme bei Audi. »Jeder Kandidat hat jedoch die Möglichkeit, seine Mappe als Attachment anzuhängen, sodass auch ein individueller Eindruck gewonnen werden kann.«

Diese Stufe im Bewerbungslauf kann ebenfalls automatisch gestaltet werden: als Online- oder E-Assessment. Doch nur vier Prozent der größeren Unternehmen nutzen diesen Weg, hat Schuler in einer soeben ver-

✂ AUSWAHLVERFAHREN BEWERTET

Bewerbungsunterlagen taugen oft nichts

Auf der Suche nach einem neuen Kollegen probieren die Unternehmen alles Mögliche, um das Können eines Bewerbers zu ermitteln. Nicht alle Verfahren führen zum Ziel.

Die folgende Liste wurde aus mehreren Metastudien zusammengestellt. Den besten Eindruck gewinnt man von einem Kandidaten, indem man mehrere Methoden mit hoher Prognosekraft miteinander kombiniert.

Höchste Prognosekraft

- Intelligenztests
- strukturierte Auswahlgespräche
- Fachkenntnistests

Mittlere Prognosekraft

- Integritätstests
- Arbeitsproben
- biografische Daten
- Gewissenhaftigkeitstests

Geringe Prognosekraft

- Assessment-Center
- andere Persönlichkeitstests
- Bewerbungsunterlagen
- grafologische Gutachten



DIE BEWERBUNGSSITUATION:
INTERVIEW MIT SOGENANNTEN
STRESSELEMENTEN, IN DEM DIE
BEWERBERIN ABSICHTLICH
UNGERECHT KRITISIERT WURDE.

DIE REAKTION DER BEWERBERIN:

**»ICH DACHTE, ICH HÄTTE JETZT
OHNEHIN KEINE CHANCE
MEHR, UND WOLLTE ALLES NUR
NOCH HINTER MICH BRINGEN!«**



DIE BEWERBUNGSSITUATION:
DER INTERVIEWER FEGTE ERST
EINMAL ALLE ENTWÜRFE VOM
TISCH UND SPOTTETE ÜBER DIE
LEHRER DER BEWERBERIN.

DIE REAKTION DER BEWERBERIN:

**»ICH BIN EINE MOTIVIERTE
MITARBEITERIN. ICH WÜRD
MICH FREUEN, WENN SIE M
EINE CHANCE GEBEN.«**

BEWERBERIN:
Anja Mustar
BEWORBEN ALS:
Architektin
BEWORBEN BEI:
Architekturbüro
Ippolito Fleitz Group

öffentlichem Studie herausgefunden. Unilever setzt dieses Mittel seit drei Jahren ein. Als sich Karim Zarini nach seinem Psychologiestudium online bei Unilever in Hamburg bewarb, bekam er per E-Mail die Zugangsdaten zum E-Assessment. Nach dem Einloggen fand sich der 29-Jährige in einem virtuellen Unilever-Werk wieder und musste verschiedene Stationen durchlaufen: Controlling, Logistik, Marketing. Für 18 Aufgaben hatte er jeweils bis zu zehn Minuten Zeit.

»Diese Ergebnisse lassen am besten auf den beruflichen Erfolg schließen«, sagt Nikolina Kopping, bei Unilever verantwortlich für die Einstellung von Hochschulabsolventen. Der Haken dabei ist: Niemand weiß, wer da eigentlich vor dem Computer hockt. Die Mogelquote liegt laut Andreas Frintrup bei bis zu acht Prozent. Deshalb muss der virtuelle Kandidat meistens auch noch in einem realen Assessment-Center sein Können unter Beweis stellen.

Diese Assessment-Center, ein Mischungen aus praktischen, möglichst jobbezogenen Übungen, seien in der derzeit üblichen Form allerdings »viel schlechter als ihr Ruf«, sagt Bewerbungsforscher Heinz Schuler. Sie seien eine Spielwiese für Laien und das einzige diagnostische Verfahren, das in den vergangenen Jahren schlechter geworden ist. »Man vergeudet zu viel Zeit damit, ein Verhalten zu beobachten, das für den Job zum Teil gar nicht relevant ist.«

Die Postkorbübung, ein berühmtes Testmodul, verlangt, dass der Bewerber Dutzende von Briefen rasch nach ihrer Relevanz abarbeiten muss. »Diese Übung«, sagt Andreas Frintrup, »hat keine Aussagekraft, wie erfolgreich jemand später im Beruf ist.« Man

versuche, mit einem Instrument zwei Fähigkeiten gleichzeitig zu messen.

SABINE MOLL DURCHLIEF sieben dieser Testbatterien, als sie einen Job im Marketing suchte. Bald kannte sie alle Module. So stand bei Gruppendiskussionen immer wie zufällig ein Flipchart im Raum. »Wer ein Vorbereitungsbuch gelesen hat oder schon einmal bei einem Assessment-Center war, ist sofort hingespurtet. Man sagt, wer zuerst schreibt, kann sich besonders gut durchsetzen. Manchmal haben fünf Leute gleichzeitig um den Stift gekämpft.«

»Ein gutes einstündiges Gespräch bringt mehr als drei Tage Assessment-Center«, sagt Heinz Schuler. Je systematischer das persönliche Interview geführt werde, sagt der Psychologe und Wirtschaftswissenschaftler Rüdiger Hossiep von der Ruhr-Universität Bochum, desto eher vermeide man Fehler und desto vergleichbarer werde es: »In einer bestimmten Phase des Gesprächs sollte man beispielsweise immer den gleichen Fall schildern und die Antwort bepunkten.«

Als die Architektin Anja Mustar in ihr erstes Vorstellungsgespräch ging, betrachtete der Chef ihre Arbeiten nur kurz – und fegte sie dann vom Tisch. »Du kratzt nur an der Oberfläche«, sagte er und lachte über die Professoren, bei denen sie studiert hatte. »Es ging mir nur noch darum, das Gespräch zu überstehen«, erinnert sich die 27-Jährige. Den Job bekam sie trotzdem. »Manchmal sind gerade die sperrigsten Leute die besten«, begründete der Chef seine Wahl.

In dem vom Eignungsdiagnostiker Heinz Schuler entwickelten Multimodalen Interview stellt sich der Bewerber vor, danach geht es um Fragen, auf die der Kandidat

mit Erfahrungen aus seinem Leben antworten kann – dann wird über den Job gesprochen, und es werden situative »Was tun Sie, wenn ...?«-Fragen beantwortet.

Als Wiebke Mehlitz vom Verlag Axel Springer zu einem »strukturierten Vorstellungsgespräch« eingeladen wurde, verbarg sich dahinter allerdings ein Interview mit Stress-Elementen. Auf die Frage »Es ist 10.30 Uhr, Sie müssen in den nächsten zwei Stunden eine Präsentation anfertigen, ein Protokoll schreiben und zwei wichtige Anzeigenkunden zurückrufen. Was machen Sie zuerst?« antwortete Mehlitz: »Ich esse erst mal eine Banane, denn ich weiß genau, um elf ist mein Zuckerspiegel im Keller.« Mehlitz bekam die Stelle – wegen ihrer »frischen, unkonventionellen Art«.

Stresselemente hält der Springer-Personalreferent Christian Wein für sinnvoll, »weil ich mich ja nicht darauf verlassen kann, wenn der Bewerber sagt, er könne mit Druck, Kritik und unangenehmen Erfahrungen gut umgehen.« Andreas Frintrup ist anderer Meinung: »Stresstests sind Unfug. Berufserfolg misst man nicht in Extrem-, sondern in Regelsituationen.«

Ein erfolgloser Mitarbeiter kann ein Unternehmen bis zu 60 Prozent seines Jahresgehalts kosten, hat die DDI-Studie ergeben. Anreiz genug, das Verfahren zu professionalisieren? »Wenn man die durchschnittliche Qualität der Personalauswahl nur um zehn bis zwanzig Prozent verbessern würde«, sagt Heinz Schuler, »wäre schon gigantisch viel gewonnen!«

MITARBEIT: ANNE KUNZE

➤ Mehr über Bewerbungsverfahren finden Sie unter www.zeit-wissen.de/einstellungstests