

# Persönlichkeit macht den Unterschied

Worauf Unternehmen beim Einsatz von Persönlichkeitstests und Assessment Centern achten sollten. Von **Prof. Dr. Heinz Schuler** und **Dipl. oec. Andreas Frintrup**

Es gibt kaum eine renditestärkere Investition als die Auswahl der richtigen Mitarbeiter: Das Wohl und Wehe eines Unternehmens wird nicht primär von seinem Kapitalstock oder der Produktionstechnik bestimmt, sondern von den Köpfen seiner Mitarbeiter und Führungskräfte.

Und es ist richtig: Die Persönlichkeit macht den Unterschied. „Eingestellt wegen der Fachkenntnisse und rausgeworfen wegen der Persönlichkeit“ ist nach wie vor einer der häufigsten Fehler in der Personalarbeit. Gerade in Zeiten von Bewerberknappheit wird gerne darauf verzichtet, eine solide Auswahl zu treffen. Im Glauben, man müsse nehmen, was man bekomme, neigen Unternehmen derzeit wieder verstärkt dazu, einzustellen, wer sich bewirbt. Auswahlverfahren halten Personalverantwortliche dann schon mal für bewerberabschreckend und den Einsatz von Testverfahren gar

für völlig unzumutbar. Weit gefehlt – wer sich bewirbt, weiß, dass er eine Investition ist oder möchte zumindest als solche behandelt werden. Und wer dann nicht geprüft wird, fragt sich berechtigt, ob das Unternehmen auch in anderen Fällen die gleiche mangelnde Sorgfalt walten lässt.

Übersehen wird häufig auch, dass Personalauswahl bilateral funktioniert: Das Unternehmen wählt die Bewerber aus und die Bewerber das Unternehmen. Gute Personalauswahl unterstützt beide Seiten, denn es ist gemeinsames Interesse, ein gutes Match zwischen Person und Job zu bewirken. Und gute Auswahlverfahren unterstützen beide Seiten – die Bewerber dadurch, dass sie kommunizieren, welche Anforderungen gestellt werden. »



Und nochmal gefehlt: Es rächt sich. Es rächt sich, Bewerber nicht gründlich zu prüfen. Fachkenntnisse, wie sie sich weitestgehend zuverlässig aus der Biografie ablesen lassen, sind ohne Zweifel wichtige Anforderungsvoraussetzungen. Sie müssen deshalb bei der Bewerber(vor)auswahl berücksichtigt werden. Sie zum alleinigen Kriterium einer Einstellung zu erheben, ist indes ein schwerer Fehler: Persönlichkeitsmerkmale konnten in der psychologischen Forschung der vergangenen zwei Jahrzehnte ihre immense Bedeutung für die Erfolgsprognose belegen. Fragt sich nur, wie sie gemessen werden können: Assessment Center? Persönlichkeitstest?

Nicht jedes Verfahren und erst recht nicht jeder Test hält, was er verspricht: Manchen Verfahren mangelt es an methodischer Qualität, anderen an theoretischer Basis oder Anforderungsbezug. Häufig sind es aber auch die Durchführungs- und Auswertungsbedingungen, die ein Verfahren disqualifizieren. Und schlimmer noch: Manchmal macht die Kombination verschiedener Methoden mehr kaputt, als sie nützt.

Wir wollen hier in sechs Punkten gliedern, was Unternehmen beim Einsatz von Persönlichkeitstests und Assessment Centern beachten sollten:

### >> Anforderungsbezug und Kompetenzmodell

Ein Auswahlverfahren kann nur gute Ergebnisse erzielen, wenn die Anforderungen der zu besetzenden Stellen bekannt sind. Das ist genau wie beim Hausbau: Es muss vorher klar

sein, ob es ein Wohnhaus oder eine Sporthalle wird – daran richten sich Fundament und Raumgestaltung aus. Kompetenzmodelle helfen alleine schon wegen ihres modellhaften Charakters selten weiter, sie sind eher Artikulationen allgemeiner Unternehmensethik, nicht spezifischer Anforderungen. Mit Methoden der Anforderungsanalyse lässt sich herausfinden, was wirklich zählt.

### >> Psychometrische Qualitätskriterien

In der wissenschaftlichen Personalpsychologie gibt es verbürgte Qualitätsstandards, an denen sich Auswahlverfahren beurteilen lassen. Hierzu zählen Validität (Wird mit dem Verfahren/Test wirklich beruflicher Erfolg vorhergesagt?), Objektivität und Reliabilität (Messgenauigkeit). Struktur und Standardisierung der Verfahren sind deshalb wichtige Erfolgsvoraussetzungen. Auch Interviews, Rollenspiele oder weitere AC-Verfahren müssen diesen Kriterien genauso genügen wie Testverfahren. Lassen Sie sich im Zweifel von einem **Experten** des Fachgebiets beraten, bevor Sie eine Methode einsetzen möchten – auch nicht alles, was in psychologischen Verlagen veröffentlicht wurde, hält, was es verspricht.

### >> Welche Methode: AC oder Test?

Welche Methode zum Einsatz kommen muss, hängt von den zu messenden Anforderungen ab. Generell haben Persönlichkeitstests die beste Messlogik, wenn es um die Erfassung von Persönlichkeitsmerkmalen geht – besser als Interviews oder AC-Aufgaben. Kognitive Leistungen lassen sich mit Intelligenz-

tests erfassen, es gibt sie auch für Managementpositionen. AC-Verfahren sind insbesondere dann geeignet, wenn es gilt, eine kleine „Arbeitsprobe“ durchzuführen und reales Verhalten der Bewerber zu beobachten. Doch Vorsicht: Die Prognosekraft des durchschnittlichen AC's ist deutlich schlechter als die eines einstündigen strukturierten Interviews.

### >> Kombination von Verfahren und Auswertung

Werden Verfahren miteinander kombiniert, muss man genau wissen, wie sie in Ergänzung miteinander wirken und entsprechend gewichtet werden müssen. Das ist ein häufiger Fehler in AC's: Es werden Methoden miteinander kombiniert, die unterschiedlichen Qualitätsstandards entsprechen und ganz unterschiedliche Dinge erfassen oder doch redundant zueinander sind. Grundsätzlich gilt es, das Prinzip der Multimodalität zu beachten: Es müssen sowohl biografische Informationen (also bisherige Leistung), Simulationen der künftigen Arbeitsaufgaben und Persönlichkeitsmerkmale miteinander kombiniert zum Einsatz gelangen – damit keine blinden Flecke zurückbleiben. »

**Nicht jedes Verfahren und erst recht nicht jeder Test hält, was er verspricht.**

Prof. Dr. Heinz Schuler



### >> Prozessgestaltung und Vorauswahl

Gute Auswahlverfahren alleine nutzen nichts, wenn sie an zu wenigen Bewerbern angewendet werden. Ein weit verbreiteter Fehler ist auch heute noch die Verwendung von Bewerbungsunterlagen als Methode der Vorauswahl. Dies ist leider eine völlig unzulängliche Methode – sie führt im Zweifel dazu, die falschen Kandidaten abzulehnen. Besser funktioniert hier eine Kombination aus biografischen Kriterien und Persönlichkeitsmerkmalen in einem elektronischen Vorauswahlprozess (internetbasierte Testung und E-Recruiting schließen diese Lücke).

### >> Don'ts in der Personaldiagnostik

Es gibt vieles, was man besser nicht täte, ein paar Dinge seien hier genannt:

- So genannte „Typenindikatoren“ als Testverfahren einsetzen. Die theoretische Basis dieser Methoden ist wissenschaftlich nicht haltbar, empirisch haben sie sich als unzulänglich erwiesen.
- Das AC als prima ratio der Personalauswahl betrachten: Es gibt günstigere und bessere Methoden. Das Multimodale Interview MMI® oder fundierte Persönlichkeits- und Leistungstests leisten häufig eine vielfach bessere Diagnose
- Auf gute Diagnostik verzichten, weil es um eine hierarchisch hohe Position geht: Gerade hier ist eine solide Auswahl wichtig, weil das Schadenspotenzial höher ist als bei einem Bandarbeiter. Es gibt gute Methoden, die von der Zielgruppe akzeptiert sind. Zugegeben, unsere Liste ist kurz und knapp.

Nicht das ganze Fachgebiet der Personalpsychologie lässt sich auf wenigen Seiten zusammenfassen. Aber die Beachtung dieser sechs Punkte wird schon erheblich zu Qualitätsverbesserungen beitragen. Ihre Umsetzung ist weniger aufwendig als gedacht – und Experten der Personalpsychologie können dabei helfen. ■

**Prof. Dr. Heinz Schuller** ist Wissenschaftlicher Leiter und Inhaber des Lehrstuhls für Psychologie an der Universität Hohenheim. Seine Arbeitsschwerpunkte umfassen die Bereiche Personalpsychologie, Berufseignungsdiagnostik und Leistungsforschung sowie -förderung. Prof. Dr. Schuller ist Vater des Prinzips der Multimodalität und Verfasser von über 500 Publikationen.

**Dipl. oec. Andreas Frintrup** ist Geschäftsführender Gesellschafter und Lehrbeauftragter der Universität Hohenheim. Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind die internetbasierte Personalauswahl und das psychologische Konstrukt der beruflichen und sportlichen Leistungsmotivation. Andreas Frintrup ist Vorstand der Tochtergesellschaft HR Diagnostics AG.

 **Klick! [www.HR-Diagnostics.at](http://www.HR-Diagnostics.at)**  
 **Klick! [www.personalpsychologie.at](http://www.personalpsychologie.at)**

Buchtipps zum Thema Personaldiagnostik bzw. Personalpsychologie finden Sie unter  [www.bildungaktuell.at](http://www.bildungaktuell.at)

EUROPÄISCHE  
**AUSBILDUNGS**  
 AKADEMIE

*Akademisches MSc-Programm • Berufsbegleitende Lehrgänge*

### Summer-Academy 2008 in Griechenland

*Ausbildung, Erholung und Persönlichkeitsentwicklung, abgeschieden vom Berufsalltag auf der Insel Lemnos. SySt®-Workshop mit Prof. Dr. Matthias Varga von Kibèd*  
 Ort: Griechenland, Insel Lemnos, Kaspakas  
 Termin: 8. - 12. September 2008

### PRINCE2 Basislehrgang Projektmanagement

*Vorbereitung zum PRINCE2-Practitioner Zertifizierungslehrgang zur Anwendung von PM-Methoden und PM-Prozessen in der Projektplanung und -steuerung. Inklusive Begleitung beim Praxistransfer!*  
 Ort: 1150 Wien, Gerstnerstraße 3 (Nähe Westbahnhof)  
 Termin: 5. - 27. Juni 2008

### Intensivlehrgang Systemisches Projektmanagement

*Zertifizierungslehrgang IPMA Level C Soziale und systemische Kompetenzen in der Projektführung – für Führungskräfte und MitarbeiterInnen in Projekten.*  
 12 Ausbildungstage in fünf Modulen.  
 Ort: 1150 Wien, Gerstnerstraße 3 (Nähe Westbahnhof)  
 Termin: 14. Mai - 21. November 2008

### Professionallehrgang Systemischer Projekt-Coach

*Lösungsmöglichkeiten und interdisziplinäre Kompetenzen für projektorientierte Unternehmen, ProjektmanagerInnen und Projekt-Coaches.*  
 Aufbaulehrgang mit 36 Ausbildungstagen in drei Semestern  
 Start: 15. Oktober 2008 (Wien)

Europäische Ausbildungsakademie • A-1150 Wien • Gerstnerstraße 3  
 Tel.: 01/89 222 37 • Fax: 01/89 222 37-10  
[info@ausbildungsakademie.at](mailto:info@ausbildungsakademie.at) • [www.ausbildungsakademie.com](http://www.ausbildungsakademie.com)