

# Chancen erkannt

Mit seriösen Persönlichkeitstests lässt sich die Qualität bei der Personalauswahl verbessern. Auch deutsche Unternehmen setzen sie jetzt vermehrt ein.

Das Erlebnis bei einer Kölner Personalberatung wird Oliver Maassen wohl nie vergessen. Dort sollte er bei einem Persönlichkeitstest mehrere Bilder mit bunten Klecksen deuten. Ein Verfahren, das in der Psychiatrie genutzt wird. „Ich bin aufgestanden und gegangen“, so Maassen, der mittlerweile Leiter Talent Center bei der Hypovereinsbank ist. „Der Rorschach-Test hat im Berufsleben nichts zu suchen.“

Wie bei Maassen sitzt das Misstrauen gegenüber Persönlichkeitstests bei vielen Personalchefs tief. Kein Wunder, dass Deutschland beim Testeinsatz im internationalen Vergleich hinterherhinkt: Während in Spanien, den Benelux-Län-

dern und in Großbritannien rund 70 Prozent der Unternehmen Persönlichkeitstests bei der Auswahl von Führungskräften einsetzen, sind es hier zu Lande gerade 7 Prozent. Und dies, obwohl wissenschaftlich belegt ist, wie eng bestimmte Persönlichkeitsmerkmale mit dem Berufserfolg zusammenhängen.

**Nachfrage.** Doch es bahnt sich eine Wende an. „Das Interesse an Persönlichkeitstests steigt“, sagt Christoph Aldering, Mitglied der Geschäftsleitung bei der Managementberatung Kienbaum in Gummersbach. „Bisher lag der Fokus bei verhaltensorientierten Kompetenzen, nun werden zunehmend auch Persönlichkeitsmerkmale hinzugezogen.“

Der Vorteil: Eigenschaften wie Leistungsmotivation, Integrität und emotionale Belastbarkeit lassen sich so erfassen.

Allerdings sind auch zahlreiche unseriöse Angebote am Markt. Dagegen können sich Personalverantwortliche wappnen, wenn sie die Kriterien für seriöse Verfahren kennen (siehe S. 106: „Test-Check“).

Eine wachsende Nachfrage von Personalberatungen und Unternehmen beobachtet auch Jörg Hampe. „Die Nützlichkeit im Hinblick auf die Prognose zukünftigen beruflichen Erfolgs wird stärker akzeptiert“, sagt der Lektor im Hogrefe Verlag in Göttingen, der mehr als 750 wissenschaftliche Tests vertreibt. ▶

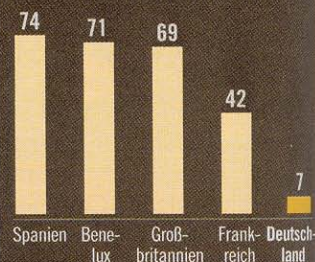


**Kandidat.** Bei einem Persönlichkeitstest raten Experten den Bewerbern, authentisch zu bleiben.

## Schlusslicht

Im europäischen Vergleich hinken deutsche Unternehmen bei den Tests hinterher.

Einsatz von Persönlichkeitstests, in Prozent



Quelle: Kirbach, Martel, Oettinger & Wollau



**Credit-Suisse-Filiale in Basel. Neues Bewerbungsverfahren mit Onlinetest.**



**Tui-Flieger. Der Reisekonzern vergleicht Selbst- und Fremdbild von Jungmanagern.**

Gesprächs. Zudem fallen die Kosten erheblich geringer aus als beim Assessment Center, einem Gruppenauswahlverfahren mit verschiedenen Übungen. Unternehmen wie Tui, Credit Suisse und die Deutsche-Bank-Servicetochter DB Direkt nutzen Persönlichkeitstests deshalb schon längst.

Bei der DB Direkt in Bonn wurden gute Erfahrungen mit dem Einsatz von Persönlichkeitstests im neuen Talentförderungsprogramm gemacht. Dabei durchlaufen Führungskräfte und Nachwuchstalente, die durch ihren Vorgesetzten nominiert wurden, verschiedene Testverfahren zu intellektuellen Fähigkeiten und zur Leistungsmotivation. „So bekommen wir ein differenziertes Profil und damit eine fundierte Grundlage für unsere Entscheidungen“, sagt Nicole Broockmann, Leiterin Recruiting bei DB Direkt.

Auch Bewerber für Jobs im mittleren Management absolvieren Persönlichkeitstests. „Für uns ist es wichtig, verschiedene Verfahren zu kombinieren und nicht nur auf die subjektive Entscheidung zu setzen“, sagt Broockmann. Dem pflichtet Joachim Nickut bei, der als Personalleiter bei Robert Bosch im Geschäftsbereich Chassis Control auf diese Tests setzt. „Wer deren Einsatz von vornherein ausschließt, verschenkt eine wichtige Informationsmöglichkeit.“ Per-

formationen über eine Person zu bekommen und damit einen guten Entwicklungsplan erstellen zu können“, sagt Nickut.

Zwar kann ein Bewerber bei Persönlichkeitstests schummeln. „Wer das tut, fliegt aber in der Regel beim Interview auf“, sagt Rüdiger Hossiep, Diagnostikexperte an der Ruhr-Universität in Bochum. Spätestens im Job würde er sich einen Bären dienst erweisen, wenn er die Anforderungen nicht erfüllt.

**Verhalten.** Bei Tui dient der Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI) dazu, das Bild abzurunden. Eingesetzt wird er innerhalb der internen Personalentwicklung des Führungsnachwuchses. „Damit haben wir einen Indikator für das Selbstbild des Kandidaten, das wir mit den Einschätzungen auf der Basis unseres Kompetenzmodells und den Fremdeinschätzungen vergleichen können“, sagt Birgit Kohlrausch, Leiterin Management Development bei Tui in Hannover.

Senior Manager erhielten mit Hilfe des MBTI ein fundiertes Feedback über ihre eigenen Verhaltensmuster. Die Erfahrungen seien sehr positiv, und derzeit überlege man, ob man mittelfristig auch bei der Auswahl von Hochschulabsolventen Tests einsetze.

„Die entscheidende Frage ist, wie man einzelne Verfahren kombinieren kann, um die Auswahlqualität zu erhöhen“,

„Seriöse Persönlichkeitstests bieten Personalverantwortlichen eine Hilfe, viele Informationen über eine Person zu bekommen und damit einen guten Entwicklungsplan erstellen zu können.“

Joachim Nickut, Personalleiter bei Robert Bosch

Auch bei der Auswahl von Berufsanfängern gewinnen Persönlichkeitstests an Bedeutung. Das ergab eine Umfrage des Karrierenetzwerks E-Fellows.net bei 21 Dax-Unternehmen. Danach checkt bereits knapp ein Viertel der Konzerne auch den Charakter seiner Bewerber, und 40 Prozent der Personalmanager sehen darin einen aktuellen Trend. Der Grund: Der Persönlichkeit eines Bewerbers wird im Vergleich zum Fachwissen zusehends mehr Bedeutung beigemessen; die Testergebnisse basieren nicht auf dem subjektiven Eindruck eines kurzen

sönlichkeitstests werden bei Bosch sowohl zur Vorauswahl bei Hochschulabsolventen als auch bei der Personalentwicklung im Management eingesetzt. So füllen Nachwuchskräfte zum Beispiel den renommierten Test BIP aus. Das Kürzel steht für Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, den in Europa am häufigsten angewandten Test. Er umfasst 251 Fragen zur beruflichen Orientierung, zu Arbeitsverhalten und sozialen Kompetenzen sowie zur psychischen Konstitution. „Der Test bietet eine Hilfe, viele In-

sagt Andreas Frintrup, Geschäftsführer der S&F Personalpsychologie Managementberatung in Stuttgart. So zeigten wissenschaftliche Studien, dass sich durch die Analyse der Bewerbungsunterlagen lediglich vier Prozent des späteren Berufserfolges erklären lassen. Bei einer Kombination von einem Intelligenz- und einem Persönlichkeitstest seien es bereits 16 Prozent. Das wesentlich aufwändigere Assessment Center liege dagegen laut einer neuen Analyse lediglich bei knapp 8 Prozent. „Wenn man 16 Prozent des künftigen ▶



**Montage bei Bosch.** Im Geschäftsbereich Chassis Control dienen Tests der Vorauswahl von Berufseinsteigern.

Berufserfolgs innerhalb von 30 Minuten Dauer vorhersagen kann, ist das eine enorme Leistung“, sagt Frintrup. Vor allem wenn man bedenke, wie viele zusätzliche Faktoren den beruflichen Erfolg einer Person beeinflussen.

Bei der Credit Suisse Group wurde der gesamte Auswahlprozess umgestaltet. „Meist wird die Persönlichkeit erst am Ende des Auswahlprozesses überprüft, dabei ist sie genauso entscheidend wie die Fachkompetenz“, sagt Thomas Renner, der 2002 mit der Einführung des neuen Prozedere bei der Bank begonnen hat. Mit Hilfe eines Onlinetests werden Bewerber bis zum mittleren Management seitdem zunächst geprüft, ob sie über die notwendigen Merkmale verfügen, um erfolgreich für das Unternehmen tätig werden zu können.

Wer geeignet ist, wird zum Interview geladen. „So kommt man viel schneller zu einem aussagekräftigeren Resultat“, sagt Renner, der seit Januar das Personalmanagement bei Swiss Life für die Schweiz verantwortet. Willkommener Nebeneffekt: Die Kosten sinken auf Grund der gezielten Vorauswahl.

Entwickelt wurde das Testverfahren gemeinsam mit der Universität Hohenheim. „Es ist sehr wichtig, wissenschaftliche Standards einzuhalten“, betont Renner. Nur so sei sicherzustellen, dass das gemessen werde, was gemessen werden soll. Es sei daher ein schwerer Fehler, wenn Unternehmen ohne ausreichendes Know-how selbst Tests austüfeln.

**Achtung.** Doch auch beim Einkauf von Testverfahren ist Vorsicht geboten. Längst nicht alle Angebote taugen: „Von 100 Testverfahren entsprechen vielleicht 10 den wissenschaftlichen Anforderungen“, sagt S&F-Geschäftsführer Frintrup, der auch im Auftrag von Unternehmen und Behörden Testverfahren überprüft. „Personaler wählen Tests häufig ohne das notwendige Wissen aus“, sagt Kienbaum-Experte Aldering.

Hypovereinsbank-Manager Maassen, der Tests nur bei Coachings und ausgewählten Seminaren einsetzt, sagt: „Wem das entsprechende Know-how fehlt, der braucht einen kompetenten Berater oder er soll die Finger davon lassen.“

Bärbel Schwertfeger

## TEST-CHECK: Was einen guten Persönlichkeitstest ausmacht

Wie fundiert und aussagekräftig ein Testverfahren ist, können Laien nur schwer beurteilen. Der Bochumer Diagnostikexperte Rüdiger Hossiep hilft.

→ **Fragen.** Erlaubt sind nur Fragen, die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse erfassen, die für die berufliche Position auch tatsächlich benötigt werden. Fragen nach religiösen, politischen oder ganz persönlichen Einstellungen – oder gar Fragen, die die Intimsphäre betreffen – sind verboten.

→ **Bezug.** Erfasst der Test die für die Fragestellung relevanten Merkmale? „Die Forschung zeigt, dass Tests dann besonders aussagekräftig für den Berufserfolg sind, wenn die Fragen möglichst konkret, verhaltensnah, anforderungsbezogen und mit beruflichem Bezug sind“, sagt Hossiep. „Wenn der Kandidat nur Eigenschaftswörter ankreuzen soll, wäre ich skeptisch.“

→ **Normgruppe.** Liegen passende und ausreichend große Vergleichsgruppen (mindestens 300 Personen) vor? Wurde ein Verfahren an Studenten getestet, kann das Ergebnis nicht einfach auf Manager übertragen werden. Stammt der Test aus dem Ausland, sollte er auch für Deutschland normiert sein.

Ganz die Finger lassen sollte man von Tests, die für die Psychiatrie entwickelt wurden.

→ **Erfahrungen.** Gibt es Veröffentlichungen in anerkannten Fachzeitschriften oder Fachverlagen? Wenig aussagekräftig sind dagegen meist vom Testanbieter in Auftrag gegebene Gutachten.

→ **Unterstützung.** Liegen Anweisungen zur standardisierten Auswertung mit Beispielen vor? Oder erfolgt die Auswertung mit Hilfe von nicht einsehbar Instrumenten beim Testanbieter? Existieren plausible Interpretationshilfen und Beispiele?

→ **Selbsttest.** „Manche Tests sind zwar für den Laien plausibel, wissenschaftlich jedoch Unsinn“, sagt Hossiep. Der Grund: Viele lassen sich von scheinbar nachvollziehbaren Ergebnissen blenden. Ein Berater sollte nachweislich über fundiertes diagnostisches Wissen verfügen, wie es in der Regel bei diplomierten Psychologen der Fall ist. Adressen finden sich unter [www.wirtschaftspsychologie-experten.de](http://www.wirtschaftspsychologie-experten.de).



**Rüdiger Hossiep.** Der Wissenschaftler der Ruhr-Universität Bochum kennt Stärken und Schwächen von Tests.