

Instrumente der Bewerberauswahl

Personalern steht ein umfangreiches Instrumentarium zur Verfügung, um Bewerber zu prüfen, wie Jobinterviews, Assessment Center und Persönlichkeitstests. Doch schöpfen sie aus dem Vollen? Eher nicht.

"Die Analyse von Bewerbungsunterlagen und das Einstellungsinterview sind immer noch die beliebtesten Auswahlverfahren", sagt Dr. Markus Bühner, Professor am Department Psychologie der Ludwig-Maximilians-Universität München. Das habe erst jüngst eine aktuelle Studie des renommierten Personalpsychologen Heinz Schuler nachgewiesen. Danach setzen 99,2 Prozent der Unternehmen auf die Analyse der Bewerbungsunterlagen und 81,6 Prozent auf ein strukturiertes Interview durch die Personalabteilung. Auf Platz drei der Beliebtheitsskala: der Personalfragebogen. Er kommt bei 68,8 Prozent der Firmen während der Mitarbeitersuche zum Einsatz.

Beliebt: Analyse der Mappe plus Jobinterview

Thomas Moldzio, Inhaber des Instituts für Personalauswahl Moldzio & Partner in Tremsbüttel bei Hamburg bestätigt die Zahlen der Wissenschaftler: "Im klassischen Fall werden die Bewerbungsunterlagen gesichtet und nach dieser Vorauswahl lädt man die Kandidaten zum Gespräch ein". Bei seinen Kunden plädiert er allerdings immer dafür, ein Telefon-Interview dazwischen zu schalten. "So spart man eine Menge Kosten, weil man schnell feststellt, wen es sich wirklich einzuladen lohnt." Nach Schulers Studie beherzigen immerhin 32 Prozent der Unternehmen diesen Rat und führen strukturierte telefonische Interviews.

Wenig Innovationsfreude

"Wirklich innovativ sind die Unternehmen in ihren Auswahlverfahren aber nicht", betont Marcus Schulte, beim Weiterbildungsanbieter Audi Akademie in Ingolstadt zuständig für die Themen Personalauswahl und Diagnostik. "Mappe, Interview, Einstellung", so laufe es in der Regel. "Das Interview ist eben das anscheinend einfachste Instrument", erklärt er dessen Beliebtheit. "Jeder denkt, dass er es beherrscht." Ein Trugschluss, sind sich die Experten einig: "Die Redeanteile des Bewerbers sollten bei 85 bis 90 Prozent liegen, die Interviewer sollten vor allem zuhören", sagt Thomas Moldzio. "Bei unerfahrenen Firmenvertretern und einigen Führungskräften ist das allerdings auch schon mal andersherum."

Besser: der multimodale Ansatz

Das Assessment Center kommt bei 57,6 Prozent der Unternehmen zum Einsatz. Immerhin, denn die Fachleute sprechen sich nachdrücklich dafür aus, dass sich Firmen bei der Auswahl nicht nur auf die Bewerbungsunterlagen und ein Jobinterview beschränken sollten. Für eine aussagekräftige Beurteilung des Kandidaten braucht man einen multimodalen Ansatz", sagt Marcus Schulte. "Macht mehr als ein Interview", fordert auch Thomas Moldzio die Unternehmen auf. "Wenigstens eine kleine zusätzliche Aufgabe sollte es sein - eine Präsentation oder die Simulation eines Konfliktgesprächs."

Intelligenz sagt viel aus

"Interview plus Intelligenztest - das ist die aussagekräftigste Variante im Mix der Auswahlinstrumente", betont Markus Bühner von der Münchner Uni. Intelligenztests würden allerdings nur von 30,4 Prozent der Firmen eingesetzt, habe Schuler mit seinen Kollegen zeigen können. "Und das auch nur bei Auszubildenden. Kaum mehr als einem Prozent der Führungskräfte wird ein Intelligenztest vorgelegt." Dabei sei das ein echter Fehler, findet der Psychologe. "Denn der Intelligenztest ist in der Personalauswahl das valideste Verfahren - gerade bei Führungskräften - um Berufserfolg zu prognostizieren." Doch Führungskräften gefällt es nicht, auf Intelligenz geprüft zu werden. "Viele in Deutschland haben Angst davor", sagt Bühner. In anderen Ländern ist das nicht so: "In den USA und auch anderen europäi-

schen Ländern haben Intelligenztests einen hohen Stellenwert in der Personalauswahl und werden auch von den Kandidaten anerkannt", erklärt Marcus Schulte von der Audi Akademie.

Auch relevant: Persönlichkeitstests

Persönlichkeitstests werden von den Personalabteilungen noch seltener eingesetzt als Intelligenztests: Laut Schuler kommen sie auf runde 20 Prozent. Auch hier könnten die Unternehmen noch nachlegen, findet Thomas Moldzio vom Institut für Personalauswahl. "Denn Persönlichkeitsmerkmale wie Emotionale Stabilität oder Gewissenhaftigkeit sind ebenso wie Intelligenz eine wichtige Voraussetzung für den beruflichen Erfolg", betont er. Persönlichkeitstests kommen in der Führungsetage allerdings eher zum Einsatz als Intelligenztests. Nach Schuler werden sie durchweg etwa sechs Prozent der Bewerber, einschließlich Führungskräften, vorgelegt. "Sie sind akzeptierter", erklärt Markus Bühner. "Denn bei Persönlichkeitstests handelt es sich um Selbstauskünfte - und dabei gibt es kein Richtig oder Falsch, wie es der Fall ist, wenn Intelligenz erfasst wird."

Online-Verfahren noch unterrepräsentiert

Doch wie wird das Bild wohl aussehen, wenn Heinz Schuler in ein paar Jahren wieder die Personalauswahl in deutschen Unternehmen unter die Lupe nimmt? Dass die Online-Verfahren stark im Kommen sind, darüber sind sich die Experten einig. Zurzeit fristen sie noch ein Schattendasein - ausgenommen die Analyse der Online-Bewerbungsunterlagen, die von 71,2 Prozent der Firmen eingesetzt wird. Aber weitere Möglichkeiten, die das Internet bietet, wie Online-Gruppengespräche, -Persönlichkeitstests oder -Fallstudien kommen entweder gar nicht oder nur im Ein- bis Zwei-Prozent-Bereich zum Zuge.

Die Zukunft liegt im Internet

"Doch zukünftig wird mehr und mehr online getestet werden", ist Thomas Moldzio überzeugt. "Denn das ist einfach schneller zu administrieren." Marcus Schulte sieht darüber hinaus das Employer Branding als großes Thema der Zukunft. "Im Internet haben Unternehmen und potenzielle Bewerber deutlich mehr Kontaktmöglichkeiten." Dadurch werde relevant, welches Image ein Unternehmen transportiere. "Denn das Markenbewusstsein steigt auf beiden Seiten." Markus Bühner glaubt, dass die Intelligenz- und Persönlichkeitstests einen Aufschwung erleben werden. "Das wird der wichtigste Trend werden. Was in den USA heute schon Standard ist, wird sich auch bei uns etablieren."

(Andrea Pawlik)