

Psychometrische Testverfahren: Personalauswahl optimal steuern Instrumente für die richtige Wahl

Eines haben erfolgreiche Unternehmen gemeinsam: Neben einer durchdachten Strategie verfügen sie über kompetente und engagierte Mitarbeiter. Dieser Mitarbeiterstamm wird gepflegt, weil mit jedem neuen Mitarbeiter eine Reihe von Risiken zu bewältigen sind. Jede Fehleinstellung hat fatale Folgen. Sie verursacht Kosten, belastet den Arbeitsablauf und das Unternehmen verliert Zeit und Geld. Klassische Instrumente der Personalauswahl führen nur bei jeder zweiten Einstellung zum Erfolg. Das psychometrische Testverfahren TestCASE führt zu einer Erhöhung der Trefferquote auf bis zu 80 Prozent.

Das Ziel im Rahmen einer Stellenbesetzung lautet: methodische und fachliche Kenntnisse sollen sich mit den Anforderungen einer offenen Stelle decken. Die gesuchte Person soll ins Team passen. Gesucht wird also der kompetente Kollege, der über das bloße "Gewusst wie" hinaus motiviert und teamfähig ist. Gelingt es, offene Positionen überwiegend mit den "richtigen" Personen zu besetzen, ist der Weg frei, um aus Vision und Strategie eines Unternehmens auch eine Erfolgsgeschichte zu machen.

Personalsuche: Diverse Unwägbarkeiten

Die Realität sieht anders aus. Das österreichische Gallup Institut weist mit einer Langzeitstudie nach, „nur jeder siebte neuingestellte Mitarbeiter entspricht den Erwartungen des Unternehmens“. Die Herausforderung liegt meist in der Beurteilung der Person. Während Fachkompetenzen noch relativ gut zu überblicken sind, gelingt dies bei der Vielzahl von Persönlichkeitsmerkmalen eines Bewerbers und den wenigen Kontakten im Vorfeld einer Einstellung eher selten. Im beruflichen Alltag entscheiden jedoch die sozialen Fähigkeiten über Akzeptanz und Erfolg der Person.

Um zumindest bei der Besetzung von Schlüsselpositionen nicht auf den Glücksfall angewiesen zu sein, wird durch den Aufbau eigener Nachwuchskräfte vorgesorgt. Haben diese den "Stallgeruch" erst einmal angenommen und ihre Potenziale unter Beweis gestellt, erhalten sie die höheren Weihen. Sie übernehmen zunehmend Verantwortung und werden zu Kompetenzträgern und Führungskräften.

Das Modell „eigener Nachwuchs“ hat Grenzen. Mittelständische Betriebe können aufgrund der Firmengröße den Personalbedarf nur zum Teil aus

den eigenen Reihen decken. Zu allem Überfluss wandert mancher Hoffnungsträger zu Wettbewerbern ab.

Erfolgsmodell: Klares Anforderungsprofil

Für die Personalabteilung beginnt erneut die aufwändige Suche mit vielen Unwägbarkeiten. Bis zu „... 25 Prozent der getroffenen Personalentscheidungen werden innerhalb der ersten beiden Jahre ... korrigiert. Weitere 10 bis 15 Prozent der Einstellungen werden ... als nicht befriedigend angesehen“, warnen die Personalberater. „Der Einsatz von validen und unterschiedlichen Instrumenten während des Auswahlprozesses erhöht die Trefferquote gegenüber herkömmlichen Rekrutierungsprozessen von 50 auf 90 Prozent.“ (FAZ.NET „Der falsche Mann wird teuer“ 19. August 2005)

Als weitere Möglichkeit kommt der externe Sachverstand eines renommierten Personalberaters in Frage, um die Suche nach der passenden Persönlichkeit zu effektivieren. Soll der Personalexperte ganze Arbeit leisten, braucht er klare Kriterien. Je detaillierter Fachabteilung und Personalabteilung die gesuchten fachlichen und sozialen Kompetenzen skizzieren, um so besser stehen die Chancen den Passenden zu finden.

Personalauswahl: Optimale Besetzung

Hier liegt also der Hase im Pfeffer: je klarer geforderte fachliche und soziale Kompetenzen definiert sind, desto höher ist die Erfolgsquote der Personalsuche. Werden bei der Auswahl alle Kriterien konsequent genutzt, ergibt sich eine klare Entscheidungsbasis. Eine Garantie auf die Idealbesetzung wäre vermessen, für die optimale Besetzung ist der Weg jedoch frei.

Optimale Stellenbesetzung:

Erfüllte Anforderungen, enormer Stellenwert CASE Builders macht Kompetenzen sichtbar

Wer im zunehmenden Wettbewerb eine Nasenlänge voraus ist, kann sich durchsetzen. Strategische Konzepte und motivierte Mitarbeiter, die Visionen in die Tat umsetzen, entscheiden über den Erfolg.

Transparenz für die Entscheidung

Die Suche nach Mitarbeitern und die Auswahl geeigneter Persönlichkeiten hat deshalb enormen Stellenwert. CASE Builders stellt ein internetbasiertes Instrumentarium zur Verfügung, um auf Basis eines Benchmarking Persönlichkeitsprofile mit Anforderungsprofilen zu vergleichen. Es entsteht eine transparente Entscheidungsbasis, die den Weg für eine optimale Stellenbesetzung öffnet.

Risiken verringern, Prozesse beschleunigen: Wahl oder Qual in der Personalwahl TestCASE erstellt Kompetenzprofile

Wer sich auf Personalsuche begibt, steuert ein anspruchsvolles, mehrstufiges Projekt. Die zentrale Frage am Beginn jeder Rekrutierungsmaßnahme: Welche Qualitäten soll der neue Mitarbeiter haben? Gemeint ist sein berufliches Rüstzeug, also Ausbildung, Erfahrung, Branchenkenntnis. Ein lückenloser Lebenslauf wird gefordert, außerdem soll die Person soziale Fähigkeiten, sog. Soft Skills, mitbringen. TestCASE beleuchtet innerhalb eines umfassenden, wissenschaftlich fundierten Benchmarking-Prozesses fachliche Fähigkeiten und soziale Kompetenzen. Das Risiko einer Fehlbesetzung wird drastisch verringert, der Auswahlprozess wird deutlich schlanker.

Der spätere Kollege muss durch seine fachliche Qualifikation überzeugen, zur Mannschaft passen, Philosophie und Kultur des Unternehmens mittragen und diese auch nach Außen vertreten können. Werden diese Stichworte mit Leben gefüllt, münden sie meist in eine lange Liste zahlreicher Kriterien. Dieses Anforderungsprofil wird zur Stellenbeschreibung schriftlich ausformuliert und schon aus Kostengründen häufig in gekürzter Fassung als Stellenanzeige geschaltet. Es bildet also den Bezugspunkt, mit dem sich alle Bewerber messen müssen. Die klassische Personalbeschaffung mit erheblichem Aufwand beginnt und zieht eine Flut von Bewerbungen nach sich. Es folgt die personalintensive Vorauswahl mit der Durchsicht von Bewerbungsunterlagen, eventuell ersten telefonischen Rückfragen, Probearbeit und ein bis zwei Vorstellungsgesprächen.

„Der richtige Bewerber war nicht dabei“

"Nur bei jeder siebten Einstellung sind Unternehmen mit der Besetzung zufrieden", belegt die Studie des Gallup Instituts. Führt man sich die Kommentare von Bewerbern auf Stellenanzeigen zu Gemüte: "Um was geht es hier eigentlich?" oder "Woher kommen Hochschulabsolventen mit langjähriger Erfahrung", so werden die beiden Seiten der Medaille sowie das Spannungsfeld sichtbar.

Die Personalauswahl beginnt mit Anforderungsprofil und Stellenbeschreibung. Diese Filter sind schwer zu steuern. Allzu oft lautet das kostspielige Fazit: Der richtige Bewerber war nicht dabei. Demgegenüber stellt TestCASE ein vollständiges Kompetenzprofil des Bewerbers zur Verfügung und vergleicht die Profile

der Kandidaten mit dem Anforderungsprofil. Mehr noch: Ist ein Bewerber ins Blickfeld gerückt, erscheint er bei näherer Betrachtung jedoch für eine andere Anforderung eher qualifiziert, so kann er direkt mit dem anderen Anforderungsprofil verglichen werden.

Validiertes Verfahren, international genutzt

Um die Eignung einer Person für eine bestimmte Anforderung zu beleuchten, wurde TestCASE 2003 als berufsbezogenes, psychometrisches Verfahren analog zum Big Five Modell entwickelt. Die Grundzüge des Big Five Modells wurden bereits in den 1930er Jahre entwickelt. Das Verfahren wird international genutzt und wurde durch umfangreiche Studien validiert. Das internetbasierte System TestCASE geht über das psychologische Modell hinaus, bezieht methodische Fähigkeiten, erworbene Erfahrungen (auch außerhalb des Berufslebens) und soziale Kompetenzen mit ein.

Das Geheimnis der Top-Verkäufer:

TestCASE hebt verborgene Schätze

Zum Quartalsende stehen Umsatzzahlen im Mittelpunkt. Die Kennzahlen verraten viel über die mehr oder weniger erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie, den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen, die Akzeptanz von Neueinführungen im Markt oder die Effektivität einer Umstrukturierung. In der detaillierten Betrachtung taucht häufig ein weiteres vertrautes Bild auf: 20 % der Vertriebsmitarbeiter erwirtschaften 60% der Umsätze. Offenbar verfügt eine kleine Gruppe im Vertrieb über ein Geheimnis im Verkauf der hauseigenen Produkte.

Der Stein der Weisen

Top-Verkäufer hüten den Stein der Weisen. Anders gesagt, sie sitzen auf einer Schatztruhe, deren Inhalt kaum greifbar, aber sehr wertvoll ist. Mit der TestCASE Potenzialanalyse können genau diese Schätze geborgen werden. In der Analyse werden die herausragenden Persönlichkeitsmerkmale der Top-Verkäufer als Benchmarks dargestellt. Nun ist die Basis geschaffen, um ein Ideal abzuleiten, das den Ausgangspunkt für ein qualifiziertes Anforderungsprofil im Vertrieb darstellt. Genutzt wird dieses Anforderungsprofil zur Personalauswahl bei Neueinstellungen, zum gezielten Schließen von Kompetenzlücken im Rahmen einer Fort- oder Weiterbildungsmaßnahme oder zum Aufbau einer "geschlossenen" Mannschaft im Sinne der Teambildung. Bei Neueinstellungen unterstützt die GAP-Analyse Personal- und Fachabteilung bei der gezielten Integration des neuen Mitarbeiters.

Unternehmen: Kultur und Wertorientierung

TestCASE trägt der Tatsache Rechnung, dass jedes Unternehmen über eine eigene Kultur, Philosophie und Wertorientierung verfügt, diese bisweilen auch schriftlich fixiert hat und im Auswahlverfahren bei Bewerbungen als ein Instrument unter anderen heranzieht. Das psychometrische Verfahren von TestCASE kann daher vollständig an das Unternehmen angepasst werden. Zur Wahl stehen drei Szenarien. 1/ Das auf das Big Five gestützte, sehr umfassende Verfahren wird (evt. gekürzt) übernommen. 2/ Die vollständige Ablösung durch das eigene Verfahren. 3/ Eine individuelle Kombination aus den beiden Varianten.

TestCASE in der Praxis: Schritt für Schritt voran

Um über TestCASE ein Kompetenzprofil zu erstellen, meldet sich die Person via Internet im System mit Namen und Emailadresse an. Nacheinander werden Stammdaten, Branchenerfahrung, Berufserfahrung, Sprachkenntnisse, Schulabschlüsse, Ausbildungen und bereits geleistete Tätigkeiten, also fachliche und methodische Fähigkeiten, abgefragt. Im nächsten Schritt kann dem Bewerber die Möglichkeit gegeben werden, eine klassische Bewerbung zu hinterlegen. Nun beginnt die mehrstufige Testreihe.

Je nach Anpassung des Systems durchläuft man Fragenblöcke zu Persönlichkeit, Kompetenz, logischem Denkvermögen, Sprachvermögen, mathematischem Verständnis, analytischem Denkvermögen und technischem Verständnis. Auf einer Skala von 1-9 stuft sich die Person nach dem Schema "trifft überhaupt nicht zu - trifft absolut zu" selbst ein. Diese Selbsteinschätzung kann jederzeit unterbrochen und an derselben Stelle zu einem späteren Zeitpunkt fortgesetzt werden.

Nur wenn alle Fragen beantwortet wurden, erstellt TestCASE ein Kompetenzprofil, das im Nachhinein nur noch inpunkto Stammdaten und um eventuell hinzugekommene Ausbildungen oder Berufserfahrungen ergänzt werden kann. Unvollständige Tests kommen bei Personalentscheidern gar nicht an. Kompetenzprofile, die durchkommen, werden einer Potenzialanalyse unterzogen. Das bedeutet, die Profile aller Testkandidaten werden mit dem Anforderungsprofil abgeglichen. Auf diese Weise entsteht ein erstes Ranking, das Top-Kandidaten anzeigt.

Analyse und Gegenüberstellung

TestCase will die Entscheidungsfindung vorbereiten. Die Rangliste beispielsweise der besten Fünf wird daher einer detaillierten Potenzialanalyse unterzogen. Dargestellt als GAP-Analyse, zeigt TestCASE nur die

im Anforderungsprofil definierten Kriterien in der Gegenüberstellung zu den Kompetenzprofilen sowie die positive bzw. negative Abweichung des jeweiligen Profils.

Schlanker Prozess, geprüfte Aussagen

In der Praxis fließen neben fachlich-methodischen Fähigkeiten und sozialen Kompetenzen weitere Kriterien wie Branchenkenntnis oder Berufserfahrung in die Entscheidung ein. Auch diesen Schritt vollzieht TestCASE. Zum Abschluss der Vorauswahl erzeugt das System personenbezogen ein vollständiges Kompetenzprofil inklusive aller abgefragten (Persönlichkeits-) Merkmale. Nun können auch Kriterien, die im Anforderungsprofil nicht gestellt wurden, in die Entscheidung einfließen.

Übrigens misst das System auch den Wahrheitsgehalt der im Testverfahren von den Personen abgegebenen Selbsteinschätzung. Kontrollfragen geben Aufschluss über Ernsthaftigkeit oder Plausibilität der getroffenen Aussagen. Eine Ampelfunktion weist jedem einzelnen Persönlichkeits- bzw Kompetenzmerkmal den Wahrheitsgehalt zu. Grün steht für wahrheitsgetreu, Orange für weniger wahrheitsgetreu und Rot für nicht wahrheitsgetreu. Auch Kontrollfragen und "Ampelsystem" ändern nichts an der Selbsteinschätzung. TestCASE bezieht daher auch die Beurteilung durch Dritte ein. Über eine Feedback-Funktion kann beispielsweise ein Psychologe einbezogen werden. Seine Einschätzung stellt TestCASE der Selbsteinschätzung gegenüber und macht den Weg frei für eine klare Entscheidung und bestmögliche Besetzung der offenen Stelle mit der Person, die zum Unternehmen und ins Team passt.

Das Unternehmen: CASE Builders agiert seit 30 Jahren mit Standorten in Belgien, den Niederlanden und Deutschland international in den Themenbereichen: Marketing, Kommunikation, interaktive Medien, Personal, Aus- und Weiterbildung, eLearning und Internet.

Der Autor: Franz Waizmann ist assoziierter Partner von CASE Builders International. Er verantwortet zusammen mit Thorsten Koob den Ausbau von CASE Builders Deutschland sowie die Weiterentwicklung der Kompetenzmanagement-Plattform "TestCASE". Franz Waizmann ist Sozialwissenschaftler und Fachjournalist und war zuletzt in leitender Position am Aufbau und der Markteinführung des Jobportals Monster Deutschland beteiligt.