

Personalauswahl mit Persönlichkeitstests

Ein Unternehmen suchte für ein Teilunternehmen eine Führungskraft. Im Vorfeld wurde im Hinblick auf die zu besetzende Position von der Unternehmensleitung gemeinsam mit den Berater/innen des Systemischen Instituts ein Anforderungsprofil erstellt (in der folgenden Tabelle als „Ziel“ ersichtlich, Mussdimensionen gelb unterlegt). Auf Grundlage der Bewerbungsunterlagen kamen achtzehn Bewerber/innen in die engere Wahl und wurden zu einem ersten Hearing eingeladen. Durch das Hearing reduzierte sich die Zahl der für die Unternehmensleitung geeignet erscheinenden Kandidat/innen auf zehn. Diese wurden eingeladen, einen internetgestützten Test auszufüllen. Die Ergebnisse wurden vom Systemischen Institut ausgewertet und einander in der folgenden Tabelle gegenüber gestellt.

		Ziel	AA	BB	CC	DD	EE	FF	GG	HH	JJ	KK
	Arbeitsleistung											
A01	Einstellung zur Arbeit	4-6	5/8	7/9	4/8	3/6	9/8	5/8	2/4	10/7	6/8	6/8
A02	Zielorientierung	6-8	5/6	5/8	5/6	6/7	3/8	5/6	4/6	6/6	4/8	4/8
A03	Persönliche Beteiligung	4-6	4/6	4/3	7/3	4/3	4/4	4/2	7/7	4/8	6/10	6/8
A04	Selbstorganisation	6-8	3/5	2/4	7/5	7/5	8/5	4/4	3/8	6/5	7/4	8/5
A05	Detailorientierung	2-4	4/9	3/3	10/7	2/3	2/3	3/3	7/9	3/6	7/8	7/8
A06	Arbeitstempo	5-7	3/7	5/7	3/6	5/6	3/5	3/6	5/7	7/7	4/6	6/7
A07	Ausdauer	6-8	8/6	6/7	7/9	7/6	7/8	9/9	8/9	7/10	7/8	8/9
A08	Selbstständigkeit	6-8	7/6	7/9	4/8	4/7	4/8	7/7	5/8	7/8	6/8	5/6
A09	Arbeitsplanung	5-7	4/7	5/5	3/3	3/7	4/5	6/5	6/9	6/7	5/7	7/7
A10	Bedürfnis nach Abwechslung	6-8	7/7	8/7	9/7	5/5	6/5	6/6	9/6	8/9	9/9	4/5
A11	Beständigkeit	1-3	5/9	4/5	5/5	6/6	4/5	5/8	6/5	5/10	5/9	6/7
	Führungseigenschaften											
B01	Führungsstärke	6-8	7/8	6/7	2/8	7/7	6/8	5/6	5/8	6/8	4/8	7/8
B02	Delegation	7-9	7/10	7/7	3/10	7/8	6/6	7/8	3/7	7/7	3/6	5/9
B03	Einflussnahme	6-8	8/9	6/5	5/5	5/5	4/5	7/5	3/7	7/5	3/5	6/7
B04	Autoritätsorientierung	2-4	2/6	4/2	2/6	3/2	3/7	3/1	2/1	5/5	2/4	6/5
	Entscheidungsfindung											
C01	Entscheidungsfreude	6-8	7/7	7/6	8/7	5/5	3/6	6/5	2/5	4/5	1/7	5/5
	Persönlichkeit											
D01	Selbstbehauptung	5-7	5/7	5/6	5/7	5/6	6/7	6/7	6/7	5/7	6/7	6/6
D02	Ambitionen	6-8	2/6	5/6	2/8	6/6	3/7	3/9	4/7	8/7	6/7	5/7
D03	Selbstbeherrschung	6-8	6/10	4/5	1/4	5/6	2/8	5/5	9/9	3/9	3/4	5/7
D04	Veränderungskraft	6-8	5/7	6/6	5/7	6/6	5/7	5/7	6/7	7/7	6/6	6/7
D05	Realisierer/in	2-4	5/6	4/3	8/6	4/4	3/5	4/5	7/6	4/6	6/5	7/6
D06	Fitness	4-6	6/8	3/8	6/7	5/6	4/8	5/8	7/10	3/7	8/9	2/10
	Teamverhalten											
E01	Bedürfnis nach Konsens	4-6	3/6	7/6	5/6	6/6	4/5	5/4	4/6	2/5	8/6	4/4
E02	Anerkennungsbedürfnis	1-3	5/5	6/6	5/6	5/5	5/6	5/6	4/6	4/4	5/5	4/4
E03	Bedürfnis nach Aufmerksamkeit	5-7	8/7	5/6	7/6	3/5	6/5	6/6	4/6	4/5	3/6	2/6
E04	Kontaktororientierung	4-6	7/7	8/7	5/7	6/6	7/6	7/5	6/7	3/6	6/7	3/7
E05	Gruppenorientierung	2-4	7/7	2/4	4/1	4/4	6/5	5/4	5/8	4/6	3/4	5/4
E06	Kooperation	3-5	6/9	5/5	4/4	5/5	5/6	5/5	5/4	5/5	3/6	6/5
	Basisbereiche											
F01	Führungsrolle	7-9	7/8	7/8	6/9	6/9	5/7	7/7	5/9	5/9	5/7	7/7
F02	Basisführungspotenzial	6-8	6/8	8/9	7/10	8/8	7/7	8/8	8/10	7/9	8/8	8/10
F03	Basisverkaufspotenzial	6-8	7/8	6/8	6/8	6/2	6/8	7/8	5/7	7/8	6/8	6/8
F04	Kreativität	6-8	5/7	7/8	6/7	6/5	6/7	5/8	7/7	5/7	6/8	4/7
F05	Unterstützungsbedarf	2-4	3/6	3/3	2/1	5/5	4/2	3/3	4/0	4/4	4/2	4/5
F06	Gründlichkeit	4-6	5/5	4/9	5/5	5/5	4/6	5/4	4/9	5/3	5/5	5/10
F07	Aktivitätsniveau	5-7	4/7	4/6	6/7	5/5	4/5	5/6	3/5	4/6	5/5	3/7
F08	Technische Orientierung	3-5	5/5	4/5	4/6	3/3	4/6	4/4	5/6	6/7	5/5	5/5
F09	Selbstvertrauen	6-8	6/7	6/7	5/9	4/5	6/7	6/6	4/7	4/5	6/6	6/7
F10	Kontaktfreude	6-8	9/9	10/8	9/6	9/6	9/8	8/8	6/8	7/8	8/9	6/7
	Mussdimensionen	7	5	6	1	3	2	4	2	5	3	4
	Andere Dimensionen	31	16	20	18	21	18	21	13	18	19	15

Ein spezielles Merkmal des angewendeten Tests ist die Möglichkeit, das tatsächliche Testergebnis der Selbsteinschätzung der Bewerber/innen gegenüber zu stellen. Dies zeigt sich in der Tabelle in Form der zwei Zahlen pro Dimension, wobei vorne das Testergebnis und hinten die Selbsteinschätzung steht (z.B. 5/7).

Zusätzlich liefert der Test auch noch Hinweise auf die Arbeitsweise und mögliche Widersprüche der Bewerber/innen.

Diese Ergebnisse wurden anschließend mit der Unternehmensleitung besprochen. Dabei zeigte sich, dass Bewerber/in GG nach den Hearings eindeutig favorisiert worden war, durch die Testergebnisse jedoch stark hinterfragt wurde.

Zum abschließenden Hearing wurden vier Bewerber/innen (auch GG!) eingeladen, wobei im Hearing auf Kongruenzen und Diskordanzen mit dem Testergebnis geachtet wurde. Am Ende erhielt den Posten BB.

Bei der Nachbesprechung zeigte sich, dass GG im ersten Hearing den Bonus gehabt hatte, den Entscheider/innen schon bekannt gewesen zu sein. Ohne Test hätte GG den Posten bekommen, was mit großer Wahrscheinlichkeit eine Fehlbesetzung gewesen wäre. BB bewährte sich hervorragend.

Fazit:

- Persönlichkeitstest leisten gute Dienste als Lieferanten zusätzlicher Information.
- Die Entscheidung bleibt der Unternehmensführung vorbehalten.
- Eine intuitiv getroffene Entscheidung kann durch den Test verstärkt werden.
- Eine intuitiv getroffene Entscheidung kann durch den Test hinterfragt werden. Dies sollte zu einer Überprüfung der Entscheidung führen.
- Eine Fehlentscheidung hat immer hohe Folgekosten.
- Die Kosten der Testung belaufen sich in der Regel auf 1 % dieses Risikos.