

Neuer Bewerbertest

Wie der Personaler die Persönlichkeit eines Bewerbers besser einschätzen kann

Zu oft gibt die fachliche Kompetenz bei Bewerbungen im Versicherungs-Außendienst den alleinigen Ausschlag. Die Persönlichkeit des Bewerbers bleibt jedoch häufig unberücksichtigt. Mit gravierenden Konsequenzen. Eine neuer Bewerbertest kann hier hilfreich sein.

Eine hohe Treffsicherheit bei der Bewerberauswahl ist stets von großer Bedeutung, denn sie entscheidet mit über den Unternehmenserfolg. Abzulesen nicht zuletzt an der Fluktuationsrate. Die internationale Personalberatung DDI ‚Development Dimensions International‘ rechnet dann auch vor, dass jeder Prozentpunkt Zunahme der Fluktuation beispielsweise bei einem Unternehmen mit 10.000 Mitarbeitern rund 270.000 Euro kostet. Immerhin, so die DDI Studie, seien durchschnittlich 20 Prozent der Stellenbesetzungen falsch. Auch das zeigt die Dimension.

Den richtigen Bewerber aus vielen herauszufiltern, oder auch herauszufinden, warum Mitarbeiter auf ihrer Position nur mäßige Leistung erbringen, das sind Aufgaben, die auch für den geübten Personalverantwortlichen meist nicht ohne unterstützende Instrumente optimal zu bewältigen sind.

Das ist auch in Versicherungsunternehmen nicht anders. Zumal im Vergleich im Außendienst eines größeren Versicherungsunternehmens die Fluktuationsquote bei bis zu 45% im ersten Jahr liegt, und die Fluktuationskosten sich im gleichen Zeitraum auf 30-42.000.000 € belaufen können, wobei das laufende Geschäft kostenmindernd berücksichtigt ist. Gravierend sind auch die Fehlbesetzungen: Von 100 Neueinstellungen im Außendienst sind allein rund 40 falsch eingekauft.

In einem größeren Versicherungsunternehmen wurde jüngst der Landesdirektor mit dieser Problematik konfrontiert. Der Vertriebsvorstand hatte ihn gerufen, um ihm die sich häufenden Klagen über die Qualität der Neueinstellungen im Außendienst vorzutragen. Die Aufgabe war klar: die Situation musste rasch überwunden werden, denn viel, nämlich der Orga-Ausbau und damit der Vertriebs Erfolg, standen mittelfristig auf dem Spiel.

Nun war der Landesdirektor beileibe kein unerfahrener Anfänger, sondern eine langjährige und erfolgreiche Führungskraft, der es immer wieder gelungen war, dem Versicherungsunternehmen die richtigen Mitarbeiter zu präsentieren und in die Außendienst-Organisation zu integrieren. Offensichtlich galt es, nach neuen Wegen zu suchen, um das Personal-Thema nachhaltig in den Griff zu bekommen. Man stellte die eingesetzten Instrumentarien auf den Prüfstand und nahm eine Analyse der Erfolge und Misserfolge der letzten Jahre vor. Auch wollte man sich auf der Suche nach neuen Möglichkeiten und Tools extern beraten lassen.

Bei Durchsicht der vielen Bewerbungsgespräche, die Bezirksdirektoren und Filialdirektoren geführt hatten, fiel auf, dass die fachliche Kompetenz (sofern sie zu überprüfen war) in der Regel den Ausschlag für eine Ablehnung oder eine Einstellung gegeben hatte. Man wollte offenbar auf der sicheren Seite sein. Was jedoch stets zu kurz kam, war der Versuch in den Gesprächen auch die Bewerber-Persönlichkeit zu analysieren und zu bewerten.

Wie sonst lässt sich sicherstellen, ob ein neuer Mitarbeiter von seiner Persönlichkeit her auch zum Team, beziehungsweise zur Aufgabenstellung der zu besetzenden Position passt. Dazu ist herauszufinden, ob jemand beispielsweise teamorientiert, konsequent und zielstrebig ist und nicht zuletzt auch die

Unternehmenskultur unterstützt. Nach aller Erfahrung lässt sich an Hand von Persönlichkeitskriterien erkennen, ob ein durchaus guter fachlicher Eindruck eines Bewerbers auch mit seiner Persönlichkeitsstruktur identisch ist, und diese schließlich auch mit dem Anforderungsprofil für den Außendienst übereinstimmt.

Nun weiß ein erfahrener Personalverantwortlicher natürlich, dass der Persönlichkeit eines Menschen nur sehr schwer beizukommen ist. Sind also Persönlichkeits-Tests generell ein Weg, diese Aufgabe erfolgreich zu bewältigen? Viele Personalverantwortliche winken gerne ab, wenn ihnen Bewerbungstests empfohlen werden. Letztendlich haben die meisten Persönlichkeits-Tests einen deutlichen Nachteil, der von vornherein einen Erfolg erschwert oder gar nicht erst zulässt. Diese Tests bauen in der Regel auf Positiv - Negativ Skalen auf: „Sind Sie eher der offene, oder eher der verschlossenen Mensch?“. „Ergreifen Sie gerne selbst die Initiative oder überlassen sie dies lieber anderen“? Die Abfragen von solchen Persönlichkeitsmerkmalen dürfte kaum zu validen Antworten führen. Jeder Mensch neigt nun mal dazu, sich positiv darzustellen. Die Fragestellung aus dem Negativbereich wird also selten brauchbare Antworten liefern. Vor allem werden negative Fragen als unangenehm und zu persönlich empfunden. Es verwundert daher nicht, wenn Personalverantwortliche zu Persönlichkeitstests eine eher skeptische Haltung einnehmen.

Bewerbersauswahl-Test auf neuer Basis

Ein Persönlichkeitstest der Unternehmensberatung Wolfgang Krinner + Partner liefert jetzt einen neuen Ansatz. Dieser Test lässt sich jedoch problemlos in allen Branchen einsetzen. Er bietet eine bei der Persönlichkeits-Analyse wichtige Unterstützung für den Personalverantwortlichen. Was der Test jedoch nicht sein soll, ist die Entscheidung über die Bewerbersauswahl dem Personalverantwortlichen abzunehmen.

Kernstück des neuen Bewerbersauswahl-Testes ist die Gegenüberstellung auf einer Skala von Persönlichkeitskriterien, die eine Positiv-Positiv Ausprägung haben. Im Gegensatz dazu geben traditionelle Tests eine positiv-negativ Merkmalsausprägung im Fragenkatalog und der Auswertung vor. So stehen dem Merkmal Offenheit nicht „Lüge“ gegenüber, sondern Offenheit und Diplomatie.

Die in der Tabelle (siehe Abb.) aufgeführten eindimensionalen Kriterien lassen sich auch kombinieren. Die Basiskriterien können darüber hinaus - gewichtet - auch zu mehrdimensionalen Persönlichkeitskriterien kombiniert werden, wie beispielsweise zu Überzeugungskraft, Selbstbewusstsein, Zielstrebigkeit u.ä. So lassen sich die Persönlichkeitsmerkmale deutlich sensibler, differenzierter und damit aussagefähiger ermitteln.

Der neue Test unterscheidet sich von traditionellen Persönlichkeitstests darin, dass

- er objektive Ergebnisse mit hoher Validität liefert, da Wahrnehmungen wie Sympathie, Vorurteile und Halo-Effekte ausgeschlossen werden.
- der Test nicht manipuliert werden kann, da die Fragen keinen Hinweis auf das Anforderungsprofil und die Antworten zulassen.
- der Test durchgeführt wird, ohne dass das Anforderungsprofil zunächst bekannt ist.
- selbst beim Versuch, sich vermeintlich schön zu reden, dies durch die eingebaute Redundanz nicht unbemerkt bleibt.
- die Beantwortung, die jeder menschlichen Verhaltensweise (habe... nie Angst) widerspricht, dazu führt, dass das Testergebnis unbrauchbar wird (Testgültigkeit).
- die Test-Fragen so ausformuliert sind, dass Bewerber aller Bildungsniveaus gleiche Chancen haben.

Damit berücksichtigt der neue Bewerbungstest eine Reihe von Vorbehalten von Fachleuten gegenüber den traditionellen Persönlichkeits-Tests, wie mangelnde Objektivität, Manipulierbarkeit und komplizierte Handhabung, insbesondere bei der Auswertung. Auch wird angeführt, die Validität der Ergebnisse sei nicht immer gegeben und damit kaum Entscheidungshilfe im Auswahlprozess.

Der vorgestellte Test erfüllt alle wichtigen Voraussetzungen für eine effektive Unterstützung der Personalverantwortlichen, indem er

- Deviationswerte von einer Gesamtpopulation ausweist,
- hohe Zuverlässigkeit (Reliabilität) bietet
- hoch valide Ergebnisse liefert,
- berufsrelevante Persönlichkeitskriterien misst (klinisch orientierte Kriterien sind wertlos)
- mit Kriterien arbeitet, die eine sinnvolle Trennschärfe zulassen.
- die Skalierungsprobleme eines psychologischen Tests über statistisch - mathematische Verfahren löst,
- sich die Relativität der Messung an einer Teilpopulation orientiert, und
- Objektivität durch die Itemdarstellung und den Ablauf gewährleistet.

In der Erprobungsphase hat der Test eine Zuverlässigkeit mit einem optimalen Gesamtwert von $T = 0,94$ erreicht und eine Gesamtvalidität von $r = 0,89$. Die Schwankungen der Validität liegen bei den Merkmalen zwischen $r = 0,80$ und $r = 0,95$.

Der Test kann direkt vor Ort und vor dem Bewerbungsgespräch am PC vom Bewerber durchgeführt und in nur 5 bis 7 Sekunden - ausgewertet werden. Damit kann das Ergebnis unmittelbar ins Bewerber-Gespräch mit einfließen.

Auswertung leicht gemacht

Sobald der Test elektronisch ausgewertet ist, liegt in einem einseitigen Ergebnis-Dokument (das man sich ausdruckt) das Persönlichkeits-Profil eines Kandidaten vor. Mit diesem wird das Anforderungsprofil, das in der Regel die Personalabteilung (auf Folie) erstellt, abgeglichen.

Beim Abgleich der Testergebnisse können die Abweichungen vom Anforderungsprofil nicht nur auf einen Blick abgelesen werden, sie zeigen auch in dreifacher Abstufung, ob und wie weit ein Bewerber auf eine Position passt oder nicht geeignet ist:

- ob der Bewerber auf das Anforderungsprofil passt, und zwar ohne Einschränkungen (grüner Bereich),
- ob der Bewerber nur mit Einschränkungen geeignet ist, wobei der Test hier auf die Problemfelder hinweist (gelber Bereich),
- ob der Bewerber auf Grund seiner Persönlichkeitsstruktur erhebliche Schwierigkeiten haben dürfte und damit für die ausgeschriebene Stelle keinesfalls geeignet erscheint (roter Bereich).

Der rote Bereich gilt als so genannte KO Zone, die aufzeigt, wo ein Bewerber geforderte Voraussetzungen aufgrund seiner Persönlichkeitsstruktur nicht erfüllt. Liegen die Ergebnisse insgesamt im roten Bereich, ist der Fall klar. Nicht jedoch, wenn 1 bis maximal 3 „Wesenszüge“ zur KO Zone gehören. Hier ist der Tester gefragt, denn er muss entscheiden, ob die übrigen Merkmale stark genug ausgeprägt sind, um die KO Kriterien schadlos tolerieren zu können.

Instrument auch für die Stellenoptimierung

Als Leistungsbremsen erweisen sich nicht nur Mitarbeiter, die von vornherein die Ansprüche an eine Position nicht erfüllen, also ganz einfach falsch eingestellt wurden, sondern auch jene, die sich über eine längere Zeit in ihrem Job unwohl fühlen, sich nicht zu äußern trauen, aber innerlich längst gekündigt haben und - beim Vertriebsdirektor wie in der Personalabteilung meist schon als Kündigungskandidat im Gespräch sind.

Auch hier kann der neue Test helfen, herauszufinden, ob bei einem unzufriedenen Mitarbeiter Anforderungs- und Persönlichkeitsprofil aufeinander passen. Möglicherweise gibt es Hinweise auf unentdeckte Talente, der Stelleninhaber also nur den falschen - weil seinen Befähigungen inadäquaten - Aufgabenbereich inne hat. So mancher Mitarbeiter hat schon nach einem Jobwechsel innerhalb des Hauses zum Erstaunen seiner Vorgesetzten ein völlig neues Leistungsniveau geboten.

Wenn Mitarbeiter wegen unzureichender Leistung auffallen, ist es spätestens die Aufgabe des Vorgesetzten oder der Personalabteilung, nachzuforschen, woher die mangelnde Motivation herrührt. Nicht selten ist hier bei der Einstellung zu wenig auf die Persönlichkeitsstruktur des damaligen Bewerbers geachtet worden.

Die meisten Mitarbeiter verfügen über Potenziale, die nicht ungeprüft einer Kündigungswelle geopfert werden sollten. Die Persönlichkeits-Struktur von Bewerbern erkennen, Potenziale von Mitarbeitern herausarbeiten, sind daher nicht nur Garant für ein erfolgreiches Personalmanagement - richtige Stellenbesetzung -, sondern auch Garant für den Unternehmenserfolg, von einem guten Betriebs-klima, Kundenzufriedenheit und Motivation ganz zu schweigen, vor allem aber auch für eine unterdurchschnittliche Fluktuation. Es war ja immer schon ein nicht unerheblicher Kostenfaktor, neue Mitarbeiter einzuarbeiten.

**„Mit unserem Test gehen wir neue Wege bei der
Persönlichkeitserfassung von Bewerbern“.**

Autor: Wolfgang F. Krinner, München