

White Paper

Der gläserne Kandidat? Möglichkeiten und Grenzen bei der Personalauswahl

→ www.careerplus.ch

Inhaltsverzeichnis

Seite **3** | **Executive Summary**

Seite **4** | **Die ersten Schritte:
Das Dossier prüfen**
+ Wie Sie einen CV analysieren

Seite **5** | + Wie Sie ein gutes Arbeitszeugnis
erkennen

Seite **6** | + Holen Sie keine Standardreferenzen ein
+ Bewahren Sie den Überblick im
Weiterbildungs- und Diplomschunzel

Seite **7** | + Recherchieren Sie im Internet –
aber korrekt
+ Nachgefragt: Prof. Dr. Thomas Geiser

Seite **8** | + Die rechtlichen Grundlagen

Seite **9** | **Wenn's passen könnte:
Die besten Fragen und Tests**
+ Effizient und bewährt: das Interview

Seite **10** | + Lohnen sich Persönlichkeitstests?

Seite **11** | + Auf den Zahn geföhlt: das Assessment

Executive Summary

Die Menschen in einem Unternehmen sind entscheidend für dessen Erfolg und Image. Sie erschaffen die Leistungen und geben einer Organisation ein Gesicht. Deshalb ist es entscheidend, **die besten Bewerber für sich zu gewinnen**. Wie also kann der ideale Kandidat identifiziert werden? Ist es derjenige, der das Kompetenzprofil am besten erfüllt und auch bezüglich Persönlichkeit perfekt zur Unternehmenskultur passt? Wir beantworten diese Fragen, indem wir die verschiedenen Selektionsmethoden wie Dossieranalyse, Interview, Persönlichkeitstest und Assessment vorstellen und deren **Möglichkeiten und Grenzen** aufzeigen. Welches sind die wichtigsten Punkte bei der Prüfung des CV und der Zeugnisse? Was muss bei einem **Google-Check** beachtet werden, und sind der Internet-Recherche rechtliche Grenzen gesetzt? Außerdem zeigen wir, wie mit der richtigen Fragetechnik das strukturierte Interview selbst Assessments überlegen ist, **bei welchen Positionen sich Persönlichkeitstests lohnen** und auf welche **Kriterien bei der Auswahl** derselben geachtet werden muss. Ergänzt werden die Informationen durch eine **aktuelle Umfrage** bei unseren Kunden, einem repräsentativen Kreis von KMU aus den Branchen Industrie (36 %), Transport, Logistik und Grosshandel (28 %), Dienstleistungen (15 %) und übrigen Sektoren wie IT, Pharma und Bauwesen (21 %).



Nur **39 %** der Unternehmen nutzen Persönlichkeitstests. Und das, obwohl der «Cultural Fit» immer wichtiger wird.



Bereits **jeder zweite** Personalverantwortliche sucht im Internet nach Informationen über seine Bewerber.



Ein kritisches Arbeitszeugnis führt bei **63 %** der Unternehmen zu einer Absage. Ohne weitere Prüfung des Kandidaten.

Die ersten Schritte: Das Dossier prüfen

Am Anfang eines Rekrutierungsprozesses stehen zahlreiche Möglichkeiten, die Kandidaten auf Herz und Nieren zu prüfen. Dabei stellen sich jedoch die Fragen: Welche ist für die aktuelle Situation die richtige? Und wo ist die Grenze, die nicht überschritten werden darf?

Die Idee würde Millionen einbringen: ein psychologisches Röntgengerät, welches alle Stärken und Schwächen eines Bewerbers aufzeigt. Doch leider gibt es trotz aller wissenschaftlichen Bemühungen bis heute keinen psychologischen Test oder ein anderes Verfahren, welche hundertprozentig verlässliche Aussagen zu den Kompetenzen und zur Persönlichkeit eines Bewerbers liefern. Hinzu kommt, dass die Rekrutierung immer komplexer wird. Einerseits rückt die Persönlichkeit stärker in den Fokus. Denn es geht nicht mehr nur darum, dass die Kandidaten das Anforderungsprofil lückenlos erfüllen, sondern um den «Cultural Fit» – die Passung der Persönlichkeit zur Kultur des Unternehmens. Andererseits wird die Situation bezüglich Aus- und Weiterbildungen immer anspruchsvoller, denn das grosse Angebot erschwert den Überblick.

Es ist die sinnvolle Kombination verschiedener Selektionsmethoden, die dazu geeignet ist, ein Bild des Bewerbers zu zeichnen. Dabei sollte aber stets auch das Kosten-Nutzen-Verhältnis stimmen. Welche Firma kann es sich schon leisten, für jede Stelle ein dreitägiges Assessment durchzuführen? Doch bereits mit «einfacheren» Selektionsmethoden wie der Dossieranalyse, der Einholung von Referenzen und dem strukturierten Interview können viele Informationen auf effiziente und ökonomische Weise gewonnen werden. Besonders, wenn man gewisse Kniffe kennt und weiss, wie weit man gehen darf.

Wie Sie einen CV analysieren

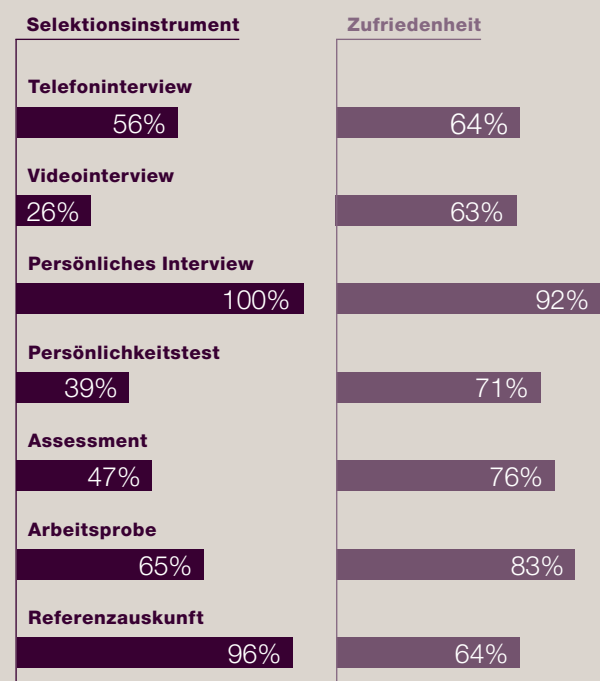
Der Lebenslauf eines Bewerbers ist ein Abbild seiner Persönlichkeit. Clevere Bewerber wissen dies und gestalten



Ablehnung geeigneter Bewerber vermeiden

Es ist empfehlenswert, Bewerber wegen formaler Mängel im Bewerbungsdossier wie Unvollständigkeit oder Unübersichtlichkeit nicht vorschnell abzulehnen.

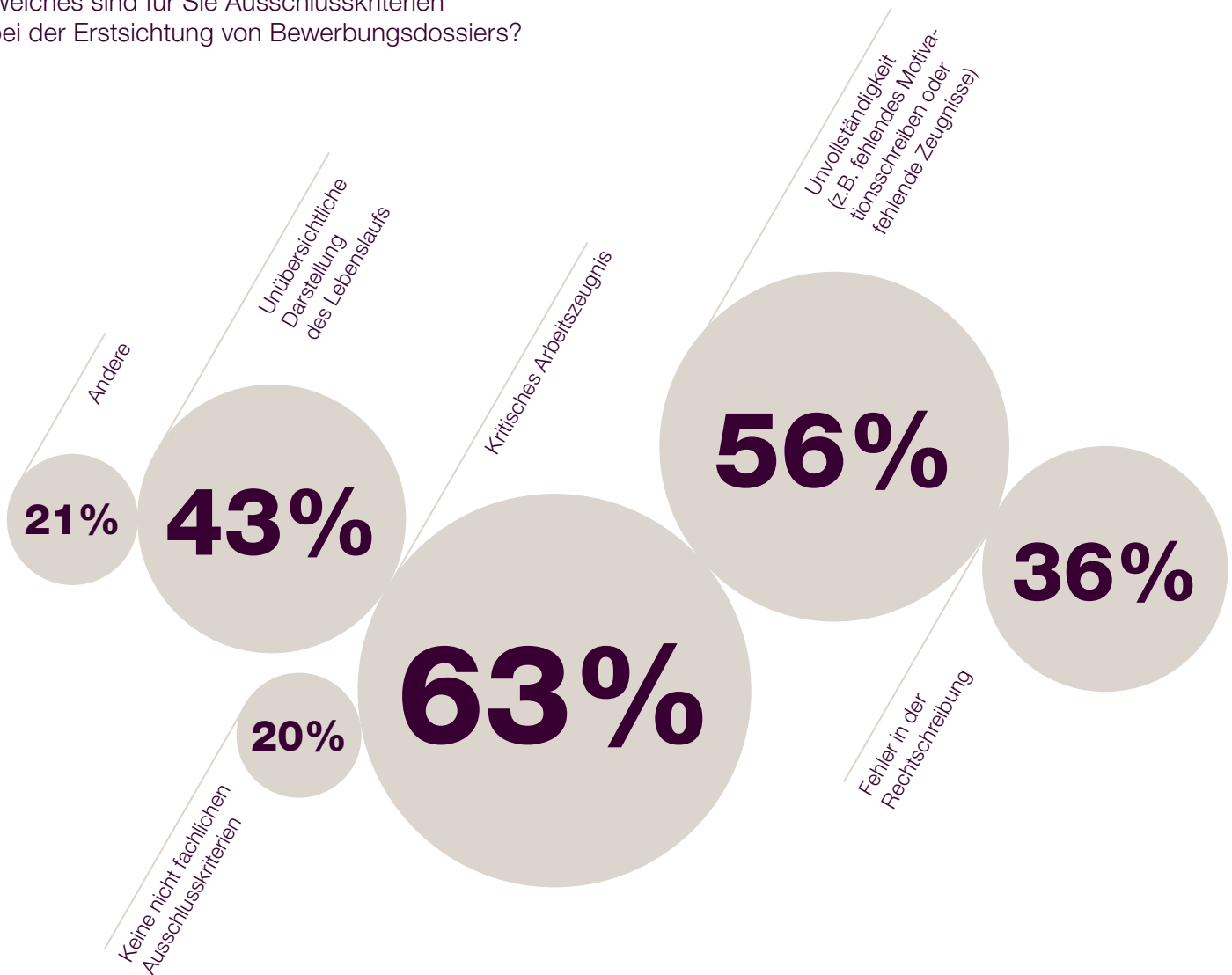
Welche Selektionsinstrumente verwenden Sie im Rekrutierungsprozess, und wie zufrieden sind Sie damit?



den CV als Hochglanz-Selbstvermarktungsinstrument. Und wählen damit den richtigen Weg. Denn gemäss der für dieses White Paper erhobenen Umfrage ist für 56 Prozent der befragten Firmen ein unvollständiges Dossier ein Ausschlusskriterium. 43 Prozent legen bereits ein unübersichtliches Dossier zur Seite. Verheerend sind zudem Rechtschreibfehler: Bei 35 Prozent der Befragten führt dies zum Absagebrief.

Abseits der formalen Aspekte gilt es, für eine gründliche Beurteilung von CV einige Punkte zu berücksichtigen. So sollte der Bewerber konkrete Tätigkeitsinhalte, Erfolge, Fremdsprachen- und PC-Kenntnisse ausweisen. Ausserdem ist zu beachten, ob sich die Kompetenzen und der Verantwortungsbereich des Bewerbers entwickelt haben und ob seine beruflichen Stationen aufeinander

Welches sind für Sie Ausschlusskriterien bei der Erstsichtung von Bewerbungsdossiers?



aufbauen. Aufschlussreich ist auch die Frage nach der Aktualisierung des Wissensstandes, also nach Weiterbildungen. Aber Achtung: Bestehen Unklarheiten oder fehlen Unterlagen, lohnt es sich – insbesondere in der heutigen Zeit des Fachkräftemangels –, diese nachzufordern und/oder ein kurzes Telefoninterview durchzuführen.

Wie Sie ein gutes Arbeitszeugnis erkennen

Für 63 Prozent der befragten Firmen führt ein kritisches Arbeitszeugnis zu einer Absage. Doch wann ist ein Arbeitszeugnis kritisch? Und als wie zuverlässig sind die Beurteilungen in Arbeitszeugnissen einzustufen? Zu den «Hard Facts» wie Aufgabengebiet, Funktion und Anstellungsdauer liefern Arbeitszeugnisse relativ verlässliche Informationen. Die Leistungs- und Verhaltensbeurteilung ist jedoch stark von der persönlichen Meinung des Verfassers beeinflusst und liefert somit nur unsichere Informationen über die tatsächlich erbrachten Leistungen. ►



Unsere Empfehlung

Checkliste: Lebensläufe

- **Lückenlosigkeit:** Hat es Unterbrüche und/oder Lücken im Lebenslauf? Wenn ja, werden diese nachvollziehbar begründet?
- **Nachweisbarkeit:** Kann der Bewerber seine Qualifikation und Erfahrung belegen? (Ausbildungsnachweise, Arbeitszeugnisse, Fremdsprachen- und IT-Kenntnisse)
- **Entwicklung:** Ist eine klare Entwicklung des Bewerbers erkennbar? (Zunahme der Kompetenz und Verantwortung, Positionen bauen aufeinander auf)
- **Weiterbildung:** Hat der Bewerber sich im Rahmen seiner Berufstätigkeit weiterqualifiziert?

Darum sollte auf wiederkehrende Beschreibungen geachtet werden, wenn mehrere Arbeitszeugnisse vorliegen. Denn eine Beschreibung, die mehrere Arbeitgeber wiederholen, hat eine hohe Verlässlichkeit. Und was bedeutet es, wenn die Beurteilung gänzlich fehlt, also nur eine Arbeitsbestätigung ausgestellt wurde? Bei kurzen, befristeten Arbeitseinsätzen ist dies durchaus üblich. Doch bei einer Anstellungsdauer von mehr als drei Monaten kann eine Bestätigung anstelle eines Vollzeugnisses ein Hinweis darauf sein, dass die Arbeitsleistung ungenügend war und deshalb auf deren Beurteilung verzichtet wurde. Erfüllt jedoch der Rest des Dossiers die Anforderungen, empfiehlt es sich, mit dem Kandidaten zu klären, wie es dazu kam. Tätigkeitsbereiche, die nicht im Zeugnis erwähnt werden, können und sollen bei einer Referenzperson des Bewerbers eingeholt werden.

Holen Sie keine Standardreferenzen ein

Obwohl fast alle Firmen Referenzen einholen (siehe auch Umfrage), sind die meisten nur mässig zufrieden damit. Dies hängt damit zusammen, dass viele Firmen mit Standardfragen Referenzen einholen. Daraus folgt, dass zu wenig neue Informationen gewonnen werden und in erster Linie das bereits Bekannte bestätigt wird. Für das Referenzgespräch sollen aber Fragen gewählt werden, welche die kritischen Punkte des Anforderungsprofils genau ausloten, wie z.B. «Wie schätzen Sie die Belastbarkeit,



Unsere Empfehlung

Checkliste: Arbeitszeugnisse

- Es empfiehlt sich, den Grund für fehlende Informationen wie z.B. Leistungsbeurteilung, Verhalten im Team oder Austrittsgrund im Erstgespräch oder mit der Referenzperson zu klären.
- Bei aussergewöhnlichen Formulierungen hat sich jemand Mühe gegeben, dem neuen Arbeitgeber etwas mitzuteilen.
- Bestätigt das Zeugnis die Angaben im CV zu Arbeitsinhalt und Dauer, und ist es vollständig?
- Gibt es wiederkehrende Beschreibungen zur Persönlichkeit und Leistungsbeurteilungen?

Kritikfähigkeit etc. des Bewerbers ein?» und um in die Tiefe zu gehen: «Welche konkreten Situationen haben zu dieser Einschätzung geführt?»

Bewahren Sie den Überblick im Weiterbildungs- und Diplomschongel

Die im CV aufgeführten Aus- und Weiterbildungen liefern Aufschluss über die Kompetenzen eines Bewerbers. Dies insbesondere bei jüngeren Bewerbern oder Quereinsteigern, welche über wenig Berufserfahrung verfügen. Den Überblick zu bewahren, welche Ausbildung und welcher Titel was bedeutet, ist dabei herausfordernd und nicht immer einfach. Immer zahlreicher schiessen neue Angebote aus dem Boden. Dabei gilt, dass Diplome und Zeugnisse von staatlichen Organisationen wie Berufs-/Fachhochschulen und Universitäten sowie eidgenössisch geschützte Titel sehr verlässliche Dokumente sind. Im Gegensatz dazu sind Ausbildungsnachweise von privaten Bildungsinstitutionen schwieriger zu beurteilen. Die Anbieter sind zahlreich: Private Lehrpersonen, ►



Unsere Empfehlung

Checkliste: Referenzanfragen

- Unklarheiten ausräumen: «Was genau bedeutet die Formulierung X im Arbeitszeugnis?»
- Individuelle Stärken: «Welches sind aus Ihrer Sicht die besonderen Stärken von Herrn/Frau X?»
- Verbesserungspotenzial: «In welchen Bereichen kann sich Herrn/Frau X noch verbessern?»
- Empfehlung: «Empfehlen Sie Herrn/Frau X einem anderen Unternehmen?» oder «Wenn Sie die Möglichkeit hätten, würden Sie Herrn/Frau X wieder einstellen?»
- Anmerkungen: «Was sollte unsere Firma noch wissen, wenn wir Herrn/Frau X anstellen?»

→ Tipp:

eduQua-Qualitätslabel: www.eduqua.ch

Übersicht über die eidgenössisch anerkannten höheren Berufsbildungen: www.sbf.admin.ch/bvz/hbb

Informative Seite zu Weiterbildungen pro Berufsfeld: www.ausbildung-weiterbildung.ch



Prof. Dr. Thomas Geiser
Universität St. Gallen

Nachgefragt

Wir suchen immer öfter im Internet nach Informationen über Stellenbewerber ohne deren Erlaubnis. Wie beurteilen Sie diese Situation aus rechtlicher Sicht?

Das ist rechtlich heikel, weil im Internet alle möglichen Informationen zu finden sind. Aber was öffentlich zugänglich ist, kann meines Erachtens grundsätzlich ebenso verwendet werden wie z.B. Informationen aus anderen öffentlichen Quellen wie Zeitungen. Es ist aber umstritten, ob öffentliche Informationen, die Persönliches betreffen und nicht im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis stehen, bei der Stellenbewerbung von Arbeitgebern verwendet werden dürfen. Meiner Meinung nach ist das aber zulässig. Im Netz finden sich jedoch auch Informationen, die nicht öffentlich zugänglich sind. Hat der Benutzer zufällig (z.B. aus privaten Gründen) Zugang zu bestimmten

Daten (z.B. Facebook), dürfen diese nicht ohne die Einwilligung des Betroffenen verwendet werden.

Was müssen Personalverantwortliche aus Ihrer Sicht bei der Recherche im Internet besonders berücksichtigen?

Sie sollten nur öffentlich zugängliche und nicht passwortgeschützte Quellen verwenden. Und wenn ein Bewerber wegen einer Information im Internet nicht berücksichtigt wird, sollte ihm das mitgeteilt werden, damit er dazu Stellung nehmen kann. Die Information kann auch falsch sein, z.B. sich auf eine andere Person beziehen.

Welches sind gemäss der aktuellen Rechtsprechung die häufigsten rechtlichen Probleme im Zusammenhang mit der Selektion von Stellenbewerbern?

Obwohl ein sensibles Thema, wirft es erstaunlich wenige Probleme auf. Heikel sind Fragen um Tests (Anm.: Persönlichkeits-tests/Assessments). Streitig ist immer wieder, wer welche Kosten übernehmen muss und ob Probearbeiten zu bezahlen sind oder nicht.

Zur Person:

Thomas Geiser ist Professor für Privat- und Handelsrecht an der Universität St. Gallen. Seine Hauptforschungsgebiete sind Privat- und Handelsrecht sowie Arbeits- und Sozialversicherungsrecht. Ausserdem forscht er zum Personenrecht/Persönlichkeitsschutz und ist Experte für Arbeitsrecht.

Sprachschulen, höhere Fachschulen – sie alle können Diplome und Zertifikate ausstellen. Denn die Begriffe «Diplom» und «Zertifikat» sind nicht geschützt. Einen Anhaltspunkt bietet das eduQwa-Label. Die private, vom Seco unterstützte Institution prüft unter anderem, ob die Dozierenden über eine fachdidaktische Ausbildung verfügen und ob ein Lernerfolg nachgewiesen werden kann. Rund 1020 Institutionen besitzen das eduQwa-Zertifikat, zum Beispiel die AKAD, das SIB (Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie) oder die Führungsakademie Schweiz.

Recherchieren Sie im Internet – aber korrekt

Wenn alle Bewerberdokumente gesichtet sind, verführen soziale Medien wie Xing, LinkedIn und Facebook dazu, zusätzliche Recherchen über einen Bewerber anzustellen. Gemäss der erwähnten Umfrage suchen 43 Prozent

Suchen Sie aktiv zusätzliche Informationen zu Ihren Bewerbern im Internet?



Wo suchen Sie aktiv zusätzliche Informationen zu Ihren Bewerbern im Internet?

Google

79%

Xing/LinkedIn

89%

Facebook

50%

Andere

2%

der befragten Firmen im Internet nach zusätzlichen Informationen zu ihren Bewerbern. Rechtlich ist dies eine heikle Gratwanderung. Die Unternehmen sind gut beraten, sich über die rechtliche Situation in Kenntnis zu setzen. So dürfen beispielsweise die Profile auf Xing und LinkedIn auch ohne Genehmigung des Bewerbers besucht werden. Hingegen ist es grundsätzlich nicht zulässig, die auf Facebook gefundenen Informationen für die Beurteilung eines Bewerbers zu verwenden. Auch ein Google-Check könnte rechtlich heikel werden, zumindest bewegt man sich dabei in der Grauzone.

Die rechtlichen Grundlagen

Die rechtliche Basis für die Beschaffung von Daten über Stellenbewerber bilden das Datenschutzgesetz (DSG) und das Obligationenrecht (OR). Sinn und Zweck des DSG ist es, die Persönlichkeit von Personen zu schützen. Um dies zu erreichen, sind der Beschaffung und Verwendung von Personendaten enge Grenzen gesetzt. So müssen Daten unter anderem rechtmässig beschafft werden (Art. 4 Abs. 1 DSG). Das bedeutet, dass ohne Genehmigung des Bewerbers grundsätzlich keine zusätzlichen Recherchen über ihn vorgenommen werden dürfen. Auch haben die Bewerber ein Recht auf Auskunft über die gesammelten Daten (Art. 8 DSG). Das OR ergänzt diese formalen Grenzen durch inhaltliche: Der Arbeitgeber darf Daten über den Arbeitnehmer nur bearbeiten, soweit sie dessen Eignung für das Arbeitsverhältnis betreffen oder zur Ausführung des Arbeitsvertrages erforderlich sind. Daraus folgt, dass persönliche Daten grundsätzlich nicht erhoben werden

Nein, wir suchen nicht aktiv nach zusätzlichen Informationen. Weshalb nicht?

Ethische Gründe

48%

Rechtliche Gründe

22%

Keine Zeit

50%

Zu wenig Kenntnisse darüber

9%

Andere

12%

dürfen, wenn der Kandidat sie nicht von sich aus kommuniziert, wie z.B. Fotos auf Facebook und Informationen über den Zivilstand.

In der Praxis werden diese Grenzen selten respektiert (siehe Grafik). Doch wer die Büchse der Pandora öffnet, muss sich den Konsequenzen stellen: Wer einen Bewerber wegen einer im Internet gefundenen Information aus dem Bewerbungsprozess ausschliesst, sollte den Bewerber zumindest darüber informieren, damit dieser Stellung nehmen kann.

→ Tipp:

Für weitere arbeitsrechtliche Fragen rund um Social Media: www.mmepartners.ch/de/juristen/documents/ArbeitsrechtIFragen.pdf
Zur Gesetzestextsammlung: www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/2.html

Wenn's passen könnte: Die besten Fragen und Tests

Im zweiten Rekrutierungsschritt steht neben den Kompetenzen besonders die Persönlichkeit des Kandidaten im Fokus. Passt er zum bestehenden Team, zur Kultur des Unternehmens? Um dies herauszufinden, gibt es zahlreiche Möglichkeiten.

Wenn man den Kandidaten näher kennen lernen möchte, dann sind das Interview (strukturiert, halbstrukturiert oder unstrukturiert), Persönlichkeitstests und Assessments die idealen Mittel. Tatsächlich führen knapp die Hälfte der befragten Unternehmen in der erwähnten Umfrage Persönlichkeitstests oder Assessments durch (siehe Grafik). Und sind zufrieden bis sehr zufrieden damit. Mit der Wahl der geeigneten Methoden können die Sicherheit und die Qualität des Selektionsprozesses deutlich erhöht werden. Grundsätzlich stellt das strukturierte Interview nach wie vor das effizienteste Auswahlverfahren dar. Obwohl mit Zusatzaufwand und -kosten verbunden, bieten spezialisierte Verfahren wie Persönlichkeitstests und Assessments jedoch einen nicht zu unterschätzenden Mehrwert: Deren Ergebnisse können nicht nur in der Personalauswahl, sondern auch in der anschließenden Einarbeitung nützliche Ansatzpunkte für eine schnelle und erfolgreiche Integration des neuen Mitarbeiters bieten.

Effizient und bewährt: das Interview

Das persönliche Interview ist das zentrale Element der Personalauswahl. Korrekt angewandt, ist es allen anderen Selektionsinstrumenten überlegen, da es im Vergleich zum Aufwand einen hohen Informationsgewinn erzielt. Dabei ist das strukturierte Interview dem freien Gespräch vorzuziehen. Einerseits ermöglicht es einen konkreten Vergleich der verschiedenen Kandidaten, andererseits wird durch den fixen Ablauf und durch die Vorformulierung der Fragen sichergestellt, dass nichts vergessen geht.

Wenn Kompetenzen im Zentrum des Interviews stehen, haben sich verhaltensbasierte Fragen und insbesondere die STAR-Methode als äusserst aufschlussreich erwiesen. Sie ist nach folgendem Muster aufgebaut:

Situation, **T**ask/Aufgabe, **A**ktion/Handlung, **R**esultat



Unzulässige Frage?

Eine unzulässige Frage kann die Frage nach einer bestehenden Schwangerschaft sein. Im Speziellen gibt es allerdings Berufe, bei denen eine solche die Ausübung behindern würde, wie zum Beispiel bei einer Balletttänzerin. In diesem Fall wäre die Frage also zulässig.

Konkret könnte dies so lauten:

S: «Beschreiben Sie eine Situation, in welcher Sie einen Konflikt im Team erlebt haben.»

T: «Was genau war Ihre Rolle in diesem Konflikt?»

A: «Wie haben Sie zur Lösung beigetragen?»

R: «Was war das Resultat?»

Doch auch einfache, geschlossene Fragen sind durchaus zielführend, wenn zum Beispiel ein klares Statement eingeholt werden soll («Sind Sie zu einer Reisetätigkeit von 40 Prozent bereit?»). Welche Art von Fragen die richtige ist, hängt vom Ziel ab, welches damit erreicht werden soll. Mit der richtigen Technik können auf eine effiziente Weise wertvolle Informationen gewonnen werden. Aber Achtung: Umgekehrt kann eine ungeeignete Fragenauswahl falsche oder unbrauchbare Ergebnisse liefern und dem Kandidaten ein negatives Bild vom Unternehmen vermitteln. Insbesondere unzulässige Fragen sind zu vermeiden. Unzulässig sind Fragen, welche sich nicht direkt auf die Leistungsfähigkeit für die Vakanz beziehen.

Welche Persönlichkeitstests verwenden Sie in der Personalselektion?

Wie zufrieden sind Sie damit?

Multicheck



Bochumer Inventar der berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)



Insights MDI oder Insights Discovery



Eigenentwicklung



AssessFirst



Keine



Andere



k.A.

Im digitalen Zeitalter kann ein Interview auch elektronisch durchgeführt werden. Neue Plattformen wie Wepow bieten eine professionelle Durchführung von Videointerviews an. Der Vorteil dieser Plattformen gegenüber Skype: Fragen und Antworten können gespeichert werden. Achtung! Auch hier gilt der Datenschutz: Bei Absagen müssen die Kandidatenvideos gelöscht werden.

Lohnen sich Persönlichkeitstests?

Viele Unternehmen verzichten grundsätzlich auf Persönlichkeitstests. Dies, obwohl man zusätzliche Erkenntnisse über den Charakter, die Werte und die Einstellungen eines Bewerbers gewinnen kann. Aber warum würde sich der Aufwand trotzdem lohnen? Fest steht: Persönlichkeitstests sind mit Mehrkosten verbunden. Einerseits

kosten die Tests selbst, andererseits müssen die Verantwortlichen, welche die Testresultate interpretieren und kommunizieren, ausgebildet werden. Aus diesem Grund lohnt sich der Einsatz in der Regel erst ab Positionen mit höherem Qualifizierungs- und Lohnniveau.

Bei der Auswahl eines Persönlichkeitstests ist eines der wichtigsten Kriterien, dass der Test auf die zukünftigen Tätigkeitsfelder und deren Rahmenbedingungen zugeschnitten sein muss. Je genauer die erwünschten Fähigkeiten abgefragt werden können, desto aussagekräftiger sind die Ergebnisse. Zudem sollte der Test wissenschaftlichen Gütekriterien entsprechen. Denn ein ansprechendes Layout und attraktive Typendefinitionen liefern keinen Nachweis für Qualität. Um herauszufinden, ob der Test den Kriterien Verlässlichkeit (Validität) und Genauigkeit ►

(Reliabilität) standhält, lautet das Zauberwort «Nachfragen». Kann ein Anbieter diese Kriterien nicht mit Zahlen belegen, ist dies kein gutes Zeichen.

Ein sehr gutes und wissenschaftlich anerkanntes Verfahren ist das Bochumer Inventar der berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP). 251 Fragen decken 14 Bereiche wie Gewissenhaftigkeit, Leistungs- und Führungsmotivation sowie Belastbarkeit ab und sind ausschliesslich berufsbezogen formuliert. Zudem können mehrere Kandidaten in einem Gruppenprofil direkt verglichen werden. Das BIP bietet einen hohen Mehrwert, da es zusätzlich zur Personalselektion auch für die Personalentwicklung eingesetzt werden kann.

Fazit: Persönlichkeitstests bieten vor allem dann einen Mehrwert, wenn die Persönlichkeit für die Vakanz eine grosse Rolle spielt – z.B. wenn die Unternehmung eine erfolgsbestimmende Firmenkultur hat oder bei Positionen, welche sich häufig exponieren müssen und das Bild der Unternehmung prägen. Ausserdem müssen die Tests genau und verlässlich sein.

→ **Tipp:**

Hogrefe, Fachverlag für Psychologie, führt eine grosse Auswahl an Tests, die wissenschaftlichen Ansprüchen genügen: www.testzentrale.ch



Unsere Empfehlung

Checkliste: Assessments*

- Übungsauswahl: Alle Übungen müssen auf dem Anforderungsprofil aufbauen.
- Beobachter: Beobachter auswählen, welche das Unternehmen positiv repräsentieren und die Beobachter schulen.
- Feedback: Alle Teilnehmer haben ein Recht auf ein individuelles, konstruktives Feedback.
- Evaluation: Mit regelmässigen Qualitätskontrollen sicherstellen, dass die Ziele erreicht werden.

* in Anlehnung an Swissassessment

Auf den Zahn gefühlt: das Assessment

Firmen sind oft bereit, höhere Kosten bei der Personalauswahl in Kauf zu nehmen, um die Sicherheit der Entscheidung für einen Bewerber zu erhöhen. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass 47 Prozent der Befragten auf Assessments setzen. Die hohe Sicherheit bei der Beurteilung eines Bewerbers wird im Assessment dadurch erreicht, dass mehrere neutrale Beobachter (bei intern durchgeführten ACs idealerweise aus verschiedenen Abteilungen) den Bewerber in verschiedenen praxisnahen Übungen beobachten und ihre Einschätzung miteinander vergleichen. Dies können Rollenspiele, Gruppendiskussionen oder Präsentationen sein. Da sich insbesondere kommunikative und repräsentative Fähigkeiten gut beobachten lassen, werden Assessments häufig bei Führungspositionen eingesetzt. Der Pluspunkt für Assessments: Sie ermöglichen einen detailreichen Einblick in die Kompetenzen und Eigenschaften eines Bewerbers und kombinieren durch den Einsatz mehrerer Beobachter verschiedene Sichtweisen. Der Minuspunkt: Sie verursachen einen hohen Entwicklungs- und Durchführungsaufwand. Insbesondere KMU verfügen in der Regel nicht über die hierfür benötigte Zeit und die erforderlichen Kenntnisse, weshalb sich viele Anbieter auf dem Markt etabliert haben. Fazit: Ein Assessment lohnt sich vor allem für qualifizierte Fach- und Führungspositionen mit hohen Anforderungen an die Kompetenzen und die Persönlichkeit eines Bewerbers.

→ **Tipp:**

Liste zertifizierter Anbieter: www.swissassessment.ch



Selbsteinschätzung berücksichtigen

Da Persönlichkeitstests meistens von den Kandidaten mittels Selbstbeurteilung erfasst werden, ist zu beachten, dass das Resultat vom individuellen Beurteilungsmassstab, vom persönlichen Antwortverhalten und von der sozialen Erwünschtheit beeinflusst werden kann.

Die Leistungen von Careerplus

Careerplus ist die führende Schweizer Personalberatung für die Rekrutierung von qualifiziertem Fachpersonal. Über 120 Rekrutierungsspezialisten vermitteln in 13 Städten erfahrene Mitarbeitende für Dauerstellen, temporäre Anstellungen und Projekte.



Rekrutierung, die perfekt passt.

Mit uns finden Sie den perfekt passenden Kandidaten, weil ...

- ... wir als erfahrene Rekrutierungsspezialisten regional als auch lokal verwurzelt sind.
- ... wir im aktiven wie auch im passiven Bewerbermarkt tätig sind.
- ... Sie von unserem grossen Netzwerk an qualifizierten Kandidaten profitieren.
- ... unsere Datenbank sich aus Social-Media-Präsenz sowie engen Kontakten zu Ausbildungsinstituten und Verbänden zusammensetzt.



Persönlichkeitsanalysen und Assessments

Jedes unserer Kandidatendossiers wird von einem Persönlichkeitsprofil begleitet. Unsere wissenschaftlich fundierte **Persönlichkeitsanalyse** entwickelten wir zusammen mit «Multicheck», Experte für berufsbezogene Eignungsdiagnostik. Unsere **Assessments** führen erfahrene Psychologen durch und beinhalten u.a. Rollenspiele, Fallbearbeitungen und das Bochumer Inventar der berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP).



Saläranalysen und Beratungen

Neben der Rekrutierung von qualifizierten Fachleuten bieten wir Ihnen:

- Eine Überprüfung der Salärstrukturen und der Lohnbandbreite pro Berufsgruppe und Stelle in Ihrem Unternehmen.
- Informationen zu den marktgerechten Löhnen der Berufsgruppen, auf die wir spezialisiert sind.
- Beratung bei spezifischen Fragen zur Rekrutierung.

Careerplus AG | info@careerplus.ch | www.careerplus.ch

Basel | Bern | Biel-Bienne | Freiburg | Genf | Lausanne | Luzern | Neuenburg | Olten | St. Gallen | Winterthur | Zug | Zürich |

Herausgeber: Careerplus AG **Konzept, Gestaltung, Redaktion:** Infel Corporate Media, Julie Freudiger, Claudia Sebald, Saskia Willi (Art Direction) **Gesamtverantwortung:** Careerplus, Raphael Zahnd **Text:** Careerplus, Sylvia Stutz

© 2014 Careerplus AG – sämtliche Inhalte dieser Studie sind urheberrechtlich geschützt. Das Zitieren der Studie und ihrer Inhalte unter korrekten Quellenangaben ist ausdrücklich erlaubt.