

Viele Testverfahren zur Führungskräfteauswahl ungeeignet

Die passenden Führungskräfte tragen wie kaum eine andere Ressource zum Erfolg von Unternehmen bei. Daher setzen Personalentscheider bei der Auswahl geeigneter Kandidaten zahlreiche Verfahren ein, um zukünftig zu erwartende Leistungen zu ermitteln. Die Personalberatung Get Ahead Executive Search hat in einer aktuellen Umfrage mehr als 100 Unternehmen aus dem In- und Ausland zu den eingesetzten Diagnosetools bei der Führungskräfteauswahl befragt. Das Ergebnis: Oft fehlt eine klare Anforderungsanalyse mit definierten Kompetenzen und Potenzialen. Ein Teil der eingesetzten Testverfahren ist aus wissenschaftlicher Sicht längst überholt.

Die mit Abstand am häufigsten eingesetzten Methoden bei der Führungskräfteauswahl sind die Sichtung der Bewerbungsunterlagen und persönliche Interviews bei knapp 97 Prozent der befragten Unternehmen. Immerhin 92 Prozent werfen einen kritischen Blick auf Lebenslauf und Anschreiben. 71 Prozent werten persönliche Referenzen aus. Das Potenzial von persönlichen Einstellungsinterviews und die Analyse der Bewerbungsunterlagen werden noch nicht voll ausgeschöpft. Denn obwohl Interviews zu 73 Prozent strukturiert durchgeführt werden, also einem vorher festgelegten, einheitlichen Fragenkatalog folgen, gibt es bei über 70 Prozent der Unternehmen keinen Bezug zu vorher festgelegten Anforderungskriterien. Das gilt auch für die Sichtung der Bewerbungsunterlagen. Hier erfolgt die Auswahl sogar zu 80 Prozent erfahrungsbasiert, ohne vorher festgelegte, verbindliche Kriterien, wie die Durchschnittsnote oder bestimmte Berufserfahrungen, zu beachten.

Matthias Zühlke, Geschäftsführender Gesellschafter von Get Ahead, sagt: „Die Personalauswahl kann deutlich verbessert werden, wenn Personalentscheider zu Beginn des Prozesses definieren, welche Persönlichkeitsmerkmale, Kompetenzen und Potenziale ein Kandidat mitbringen sollte. Dabei geht es nicht nur um Fachwissen, sondern auch um die intrinsische Motivation sowie den Fit zum Job und Unternehmen. Ohne ein klares Anforderungsprofil werden auch erfahrene Entscheider Opfer von subjektiven Entscheidungen, die zu Fehlbesetzungen führen und die Unternehmen teuer zu stehen kommen können.“

Bei Auswahlverfahren für Führungskräfte fehlt häufig eine klare Anforderungsanalyse mit definierten Kompetenzen und Potenzialen.

PERSÖNLICHKEITSTESTS: FALSCHER PROPHEZEIUNG?

30 Prozent der befragten Unternehmen geben an, Persönlichkeitstests zu nutzen, um Kandidaten und ihre zukünftigen Leistungen besser einschätzen zu können. Auf Assessment Center setzen 29 Prozent, auf Arbeitsproben 28 Prozent. Aus wissenschaftlicher Sicht sollten Testverfahren drei grundlegende Gütekriterien erfüllen: Sie sollten objektiv sein, zuverlässig (reliabel) und gültig (valide). Darauf achten auch die Personalentscheider, wie die Studie zeigt: Fast alle befragten Unternehmen beurteilen die Kriterien Reliabilität (93 %) und Validität (92 %) als besonders wichtig.

Überraschend ist, dass unter den mehr als 13 standardisierten Tests auch einige Verfahren genannt werden, deren mangelhafte diagnostische Eignung schon vor über 15 Jahren von der Forschung dokumentiert wurde. So nutzen beispielsweise 18 Prozent der Unternehmen den Typentest DISG und fast vier Prozent das sogenannte Reiss-Profil. Vereinzelt nutzen die Studienteilnehmer auch projektive Verfahren wie den Rorschach-Test oder den Thematischen Apperzeptionstest. Solche Methoden sind nicht für die Personalauswahl, sondern beispielsweise für die klinische Psychologie entwickelt worden und für die Auswahl von Managern ungeeignet. Projektive Tests und Typentests erlauben keine zuverlässigen Aussagen zur zukünftigen Performance eines Kandidaten und sollten als Diagnosetools nicht zur Anwendung kommen, so die wissenschaftlichen Ergebnisse.

Ein positives Ergebnis der Studie: Insgesamt werden sieben tragfähige Persönlichkeitstests eingesetzt, darunter das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, das 18 Prozent der Teilnehmer anwenden. ●

