



Fotograf: stock.adobe.com – Alaksandra generiert mit KI

# „Geeignet für den neuen Job – bitte einstellen!“

**Leistungs-Diagnose** | Testverfahren sind ein wichtiger Baustein für Auswahlprozesse im Personal-Management. Unternehmen nutzen sie in der Personalauswahl und -entwicklung. Sie sollen die Entscheidungsfindung erleichtern, wen man einstellt oder welche Mitarbeitenden man gezielt fördert. Wir zeigen, worauf es ankommt.

Im Vorfeld der Anschaffung von nahezu allen Dingen, mit denen sich der moderne Mensch umgibt, kann er auf Testergebnisse zurückgreifen. Ganz egal ob Auto, Fernseher, Pürrierstab oder Bodylotion. Stiftung Warentest, Ökotest und andere Institute oder auch Bewertungsplattformen im Internet lassen grüßen.

Sie bieten mehr oder weniger fundiert Hilfestellung bei der Kaufentscheidung, indem sie unterschiedliche Parameter der Produkte betrachten und bewerten. Die In-

stitute zumeist auf Basis objektiver, reliabler und validierter Verfahren. Die Bewertenden, die im Internet ihr Votum abgeben, aufgrund eigener, subjektiver Erfahrungswerte und allzu häufig des guten alten Bauchgefühls.

## Leichtere Entscheidung

Testverfahren kommen aber nicht nur hier zum Einsatz, sondern sind auch ein wichtiger Baustein für Auswahlprozesse im Personal-Management. Unternehmen nutzen

sie mehr oder weniger intensiv in der Personalauswahl und im Bereich Personalentwicklung. Sie sollen das Treffen der Entscheidung erleichtern, welchen Bewerbenen man einstellt oder welchen Mitarbeitenden man mit einer Personalentwicklungsmaßnahme fördert. Entscheidungen, die für ein Unternehmen bedeutsam sind.

Unter dem Druck des sich immer weiter verschärfenden branchenübergreifenden Fach- und Führungskräfemangels stellen

sich viele Unternehmen mittlerweile aber die Frage, ob der Einsatz dieser Verfahren überhaupt noch sinnvoll ist. Will man tatsächlich Kandidatinnen und Kandidaten durch ein Testverfahren schicken, wenn man doch eh nur noch wenige Bewerbungen auf seine Vakanzen erhält? Verschreckt man diese nicht durch solche Aktionen? Steht man dann am Ende vielleicht ganz ohne Verstärkung dar und schießt die letzten verbliebenen Bewerbenden unnötig aus dem Verfahren?

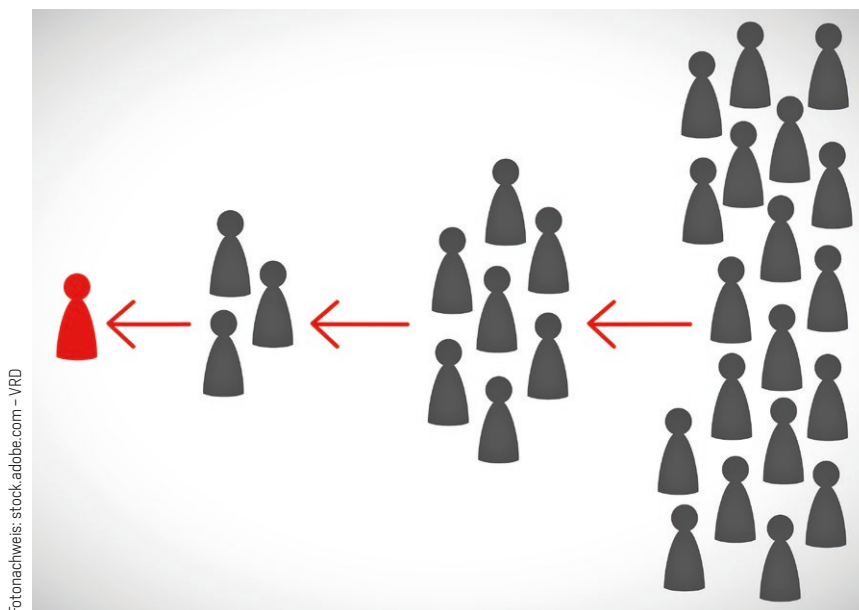
„Genau an dieser Stelle muss man die Frage umdrehen. Was bringt mir denn ein neuer Mitarbeitender, wenn er den Aufgaben nicht hinreichend gewachsen ist und/oder auch nicht über das Potenzial verfügt, die erforderlichen Kompetenzen erwerben zu können?“, fragt Rainer Haske, Geschäftsführer der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung GmbH & Co. KG bewusst etwas ketzerisch. „Recruiting, Onboarding und auch Personalentwicklung binden im Unternehmen Zeit und kosten Geld. Im Falle einer Fehlentscheidung steigen diese Kosten immens. Deshalb ist es auch unter dem Eindruck des Fach- und Führungskräfemangels nach wie vor wichtig, sich nur für geeignete Personen zu entscheiden und nicht wahllos jeden einzustellen, der lediglich rudimentäre Kompetenzen mitbringt und nicht bei drei auf dem Baum ist. Dieses Vorgehen schadet Unternehmen mehr als es nutzt“, führt er weiter aus.

Unternehmen müssen sich an diesem Punkt entscheiden, wo die Prioritäten liegen und sich darüber im Klaren sein, welche Folgen Fehlentscheidungen haben. Übrigens auch für die Kollegen und Kolleginnen, mit denen nicht geeignete Personen im Arbeitsalltag zusammenarbeiten. In den allermeisten Fällen ist es nur eine Frage der Zeit, wie lange die Situation für die Beteiligten tragbar ist. Die Teams um die nicht geeigneten Personen werden bei stetig wachsendem Unmut versuchen, die fehlende Leistung und Kompetenz bis zu einem gewissen Punkt aufzufangen. Sie tragen die Last der Fehlentscheidung ebenso wie der neue Mitarbeitende, der sich weder fachlich integrieren noch sozial im Unternehmen ankommen kann. Frust entsteht nicht nur hier, sondern auch bei der verantwortlichen Führungskraft. Das Experiment ist schlicht zum Scheitern verurteilt.

### Neuer Schwung

Es lohnt sich also, genauer hinzuschauen. Auch und gerade unter dem Aspekt der Wahrung der Zufriedenheit der bereits beschäftigten Mitarbeitenden. Wenn Verstär-

## DAS RÄT DER EXPERTE



Fotonachweis: stock.adobe.com - VRD

Testverfahren sind ein wichtiger Baustein für Auswahlprozesse im Personalmanagement. Unternehmen nutzen sie in der Personalauswahl und im Bereich Personalentwicklung.

- Bleiben Sie an den Entwicklungen in Sachen Eignungsdiagnostik dran. Hier sind aktuell viele Dinge in Bewegung und es gibt zunehmend innovative Ideen, Konzepte und Ableitungen, die man auch in anderen Phasen und anderen Kontexten von Auswahlprozessen einsetzen kann, wenn man sie neu denkt.
- Fragen Sie nach! Holen Sie sich kein Testverfahren ins Haus, ohne dieses unter Qualitätsgesichtspunkten geprüft zu haben. Lassen Sie sich nicht von haltlosen Versprechungen blenden und behalten Sie insbesondere die drei Kernmerkmale in Sachen Qualität im Blick: Objektivität, Reliabilität und Validität.
- Bauen Sie Kompetenz im Unternehmen auf, die sich intensiver mit dem Thema beschäftigt und hinterfragen Sie regelmäßig, ob die Verfahren, die Sie einsetzen, tatsächlich dem Anspruch gerecht werden, den Sie an die Instrumente haben.
- Auch Kandidatinnen und Kandidaten können aus den Testverfahren, wenn diese gut strukturiert ablaufen und professionell zum Beispiel durch Feedbackgespräche begleitet werden, etwas für sich mitnehmen. Man kann, wenn man offen an die Thematik herangeht, nämlich einiges über sich, seine Fähigkeiten und Kompetenzen erfahren. Und wer weiß, vielleicht entdeckt man sogar noch bislang im Verborgenen schlummernde Potenziale, die einem beim nächsten Karriereschritt den entscheidenden Kick geben.

kung kommt, die für sie eine Entlastung bedeutet, mit guten Ideen fachlich neuen Schwung in den Verkauf oder die Werkstatt bringt und auch noch auf persönlicher Ebene ein Match ist, minimiert man als Unternehmen die Gefahr, Frust zu säen und arbeitnehmerseitige Kündigungen zu kasieren.

Die Eignungsdiagnostik ist ein weites und buntes Feld, in dem sich allerdings auch viele unqualifizierte Scharlatane und Blender tummeln. Man sollte immer genau

hinschauen bei der Auswahl des Instrumentes, das man in seinem Unternehmen in Sachen Testverfahren zum Einsatz bringen möchte.

Bei den Testverfahren, die im Regelfall Teil-Baustein eines Auswahlprozesses sind, der noch weitere Elemente beinhaltet, handelt es sich üblicherweise um Intelligenz-, Leistungs- oder Persönlichkeitstests. Dabei stehen Merkmale von Kandidatinnen und Kandidaten, die dauerhaft angelegt und mithin zeitlich stabil sind, im Fokus und

## KURZ-VITA – RAINER HASKE



Foto: Schwerdtfeger

- Jahrgang 1984, verheiratet, drei Kinder, wohnhaft in Emstek
- Duales Studium (Ausbildung zum Industriekaufmann bei einem international agierenden Unternehmen der Agrartechnik + Wirtschaftsingenieurstudium an der FHWT Diepholz)
- Zusätzlich berufsbegleitendes Masterstudium (MBA Vertriebsingenieur an der Zentralen Fachhochschule für Fernstudien)

### Berufsleben

- 7 Jahre Erfahrung im internationalen Vertrieb in global agierenden Maschinen- und Anlagenbau-Unternehmen der Agrar- und Ernährungsbranche
- Wechsel in die Personalberatung im Jahr 2012
- Nach Stationen als Teamleiter Agrar und Prokurist seit Januar 2020 Geschäftsführer der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung GmbH & Co. KG
- Aktives Engagement in verschiedenen sportlichen und sozial-caritativen Vereinen in der Region Weser-Ems

man prüft auf Basis der Ergebnisse, ob jemand für eine definierte Position die passende Besetzung sein könnte. Intelligenz- und Leistungstests konzentrieren sich auf die Erlangung von Informationen zu den kognitiven Fähigkeiten einer Person, wie etwa Konzentrationsfähigkeit, Gedächtnisleistung oder Kreativität, wohingegen es bei

den Persönlichkeitstests um Merkmale der Persönlichkeit, wie etwa emotionale Stabilität oder Selbstvertrauen geht (vgl. Stock-Homburg, Ruth/ Groß, Matthias; Personalmanagement Theorien – Konzepte – Instrumente, 4. Auflage 2019, S. 208 ff)

### Häufig Typentests

Intelligenztests werden heute häufig in Auswahlverfahren für Auszubildene eingesetzt. Man kann sie allerdings auch problemlos bei berufserfahrenen Personen oder Führungskräften nutzen. Die Testverfahren müssen dann nur in ihrer Art und Gestaltung auf die Zielgruppe angepasst werden, damit sie auf Seiten der Testpersonen Akzeptanz finden. Persönlichkeitstests werden im Vergleich dazu deutlich breiter eingesetzt. Insbesondere die sogenannten Typentests werden in der Praxis im HR-Management häufig genutzt. Sie reduzieren die Ergebnisse auf wenige, bisweilen etwas stereotyp anmutende Persönlichkeitstypen und sind in der praktischen Arbeit vergleichsweise leicht händelbar. Man bekommt schnell eine einfache Indikation zu einer Person, mit der man dann zügig im Verfahren fortschreiten kann. Seitens der Forschung gelten diese Testmodelle allerdings vielfach als überholt, unmodern und wenig aussagekräftig. Hier bevorzugt man mehrdimensionale Testverfahren, die sich nicht darauf konzentrieren, die Testpersonen in wenige Gruppen einzuteilen, sondern die dem Faktor Individualität mehr Raum geben. Ein bekanntes Beispiel für diese Art der Testverfahren ist etwa das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung.

Unternehmen stehen - wollen sie Testverfahren einsetzen - vor dem Dilemma, sich zwischen einem einfach anzuwendenden, aber nur begrenzt aussagefähigen, und den von Forschung und Psychologie favorisierten, detaillierteren Angeboten entscheiden zu müssen. „Wenn man als Unternehmen vor dieser Wahl steht, sollte man sich in jedem Fall hinreichend Zeit nehmen, die richtigen Fragen stellen und sich nicht von Standard-Verkaufsargumenten beeinflussen lassen“, mahnt Rainer Haske. „Man sollte Informationen zur Objektivität, Reliabilität und Validität einholen und sich über das Handling insgesamt und die Integrierbarkeit in die eigenen Prozesse informieren. Kommen Ansprechpersonen auf Seiten der Anbieter von Testverfahren bei den ersten drei Punkten ins Schwimmen oder versuchen sie, ihr Gegenüber mit allgemeinen Auskünften und Ausflüchten abzuspüren, sollte man die Finger davon lassen.“



*Auch unter dem Eindruck des Fach- und Führungskräftemangels ist es nach wie vor wichtig, sich nur für geeignete Personen zu entscheiden und nicht wahllos jeden einzustellen, der lediglich rudimentäre Kompetenzen mitbringt und nicht bei drei auf dem Baum ist.*

**Rainer Haske**  
Geschäftsführer Dr. Schwerdtfeger  
Personalberatung GmbH & Co. KG

### Sinnvoller Einsatz

In jüngster Zeit gehen immer mehr Unternehmen dazu über, Eignungsdiagnostik neu zu denken und die Einsatzgebiete zu erweitern. Man nutzt es nicht mehr nur,





Fotomachweis: stock.adobe.com - vegefox.com

Unter dem Druck des sich verschärfenden branchenübergreifenden Fach- und Führungskräfte mangels fragen sich viele Unternehmen, ob der Einsatz der Leistungs-Diagnostik-Verfahren noch sinnvoll ist.

könnten, und zwar gerankt nach dem erreichten Prozentwert der Übereinstimmung. Auf den Spitzenplätzen also genau die Jobangebote, die am ehesten zu einem passen.

**Niedrigschwelliges Angebot**

Hier öffnet sich ein Unternehmen und macht jenen, die noch unsicher sind, wo die berufliche Reise hingehen soll, ein niedrigschwelliges, spielerisch angelegtes Angebot. Das erhöht die Chance, diese unentschiedenen Personen nicht direkt durch komplizierte Suchfunktionen oder ähnliches zu verlieren, sondern, sie an Bord zu behalten und vielleicht doch noch für eine Rolle im Unternehmen gewinnen zu können.

Eine anders gedachte und modern gestaltete Ableitung aus dem, wofür Eignungsdiagnostik im Kern steht. Den am besten geeigneten Mensch mit der am besten passenden Position zusammenzubringen, damit beide Seiten davon profitieren können.

Eine Idee, die auch in Zeiten eines Fach- und Führungskräfitemangels nicht aus der Mode kommen wird. Denn nur wenn es passt, können Arbeitgeber, Mitarbeitende

und Führungskräfte erfolgreich miteinander durchstarten.

Eignungsdiagnostik ist kein Instrument, das bei der Personalauswahl und in der Personalentwicklung nur in den Zeiten zum Einsatz kommen kann, in denen Unternehmen vor der Herausforderung stehen, aus vielen geeigneten Kandidaten auswählen zu können. Sie hat glasklar auch in Zeiten eines Arbeitnehmermarktes eine Daseinsberechtigung.

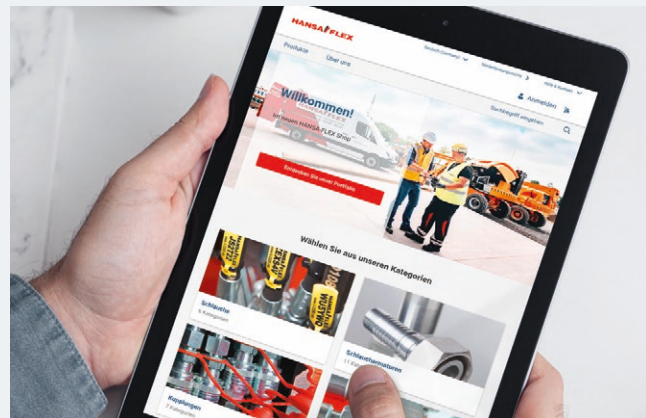
Mitarbeitende, die nicht die erforderliche Eignung für eine Herausforderung mitbringen, werden in dieser Position nicht ihr berufliches Glück finden. Unternehmen gefährden mit der Einstellung nicht geeigneter Personen nicht nur ihren Erfolg, sondern riskieren auch die Zufriedenheit ihrer bestehenden Belegschaft. Es lohnt sich, genau hinzuschauen auf die Eignung von Bewerberinnen und Bewerbern sowie Mitarbeitenden und Führungskräften ebenso wie auf die Anbieter von Testverfahren. Nur dann kann man wirklich finden, was zu einem passt!

**puhnagen@personal-schwerdtfeger.de**  
**alexander.bohnsack@dlv.de**

um die Passung mit einer bestimmten Position zu prüfen, sondern auch, um etwa bei grundsätzlich interessanten Initiativbewerbungen ohne konkreten Bezug auf eine bestimmte Rolle herausfinden zu können, wo man diese Person im Unternehmen sinnvoll einsetzen oder vielleicht sogar eine neue Position schaffen könnte, um sich das Knowhow sowie die Kompetenz und Erfahrung für das Unternehmen zu sichern.

Kein tiefgehendes Testverfahren, aber eine spannende Hilfestellung in seinem Karriereportal hat jüngst die AGRAVIS Raiffeisen AG in Zusammenarbeit mit der CYQUEST GmbH auf den Weg gebracht. Besucherinnen und Besucher der Website, die sich noch nicht so ganz klar darüber sind, welche Jobs im Konzern zu ihnen passen können, müssen sich nicht mehr plan- und ziellos durch die Jobbörse arbeiten oder verschiedene Suchfilter justieren. Sie können mit dem auf die AGRAVIS und ihre tagesaktuellen Vakanzen zugeschnittenen Tool Jobmatcher Klarheit erlangen. 25 lockere, modern aufgemachte Fragen zu verschiedenen Aufgabenfeldern und Tätigkeiten gewichtet man nach seinen eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Vorstellungen. Im Anschluss bekommt man genau die Stellenausschreibungen angezeigt, die basierend auf der Auswertung der zuvor gegebenen Antworten, zu einem passen

Anzeige



**NUR EINEN KLICK ENTFERNT**

Im HANSA-FLEX Online-Shop finden Sie mehr als 80.000 hochwertige Hydraulik-Artikel für Ihre Maschinen. Von A wie Adapter bis Z wie Zylinder. Übersichtlich sortiert in 16 Kategorien und mit vielen praktischen Servicefunktionen.

Am besten gleich testen!



QR-Code scannen  
für mehr Informationen

**shop.hansa-flex.com**

**HANSA FLEX**