



Masterarbeit im Rahmen des Master of Advanced Studies
ZFH in Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung

**Bedeutung von Intelligenz und Persönlichkeits-
merkmalen von Bewerberinnen und Bewerbern in der
Personalauswahl**

Eine Gegenüberstellung von Theorie und Praxis

Eingereicht dem IAP Institut für Angewandte Psychologie,
Departement Angewandte Psychologie der ZHAW

von

Jonas Huschek

am 15.7.2022

Betreut durch

Dr. Nicola Kunz

«Diese Arbeit wurde im Rahmen der Weiterbildung an der ZHAW, IAP Institut für Angewandte Psychologie, Zürich, verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP».

Management Summary

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit den Themen Persönlichkeit und Intelligenz von Bewerberinnen und Bewerbern in der Personalauswahl und vergleicht die theoretischen Befunde mit der Praxis. Konkret geht es um die Frage, wie wichtig Intelligenz und Persönlichkeit einer Person sind, um deren zukünftige berufliche Leistung vorherzusagen. In der Theorie konnte anhand einer ausführlichen Literaturrecherche gezeigt werden, dass die unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmale eine vergleichsweise geringe Aussagekraft haben. Der beste Prädiktor ist hierbei noch die Gewissenhaftigkeit, welche eine Korrelation von .27 mit beruflicher Leistung aufweist. Die kognitiven Fähigkeiten, sprich die Intelligenz einer Person, korreliert dagegen im Schnitt mit .62 mit der beruflichen Leistung. Diese Korrelation hängt massgeblich von der Komplexität und damit von der Art der Arbeitsstelle ab. Bei Berufen, welche kognitiv wenig anspruchsvoll sind, sinkt die Korrelation deutlich. Wohingegen bei kognitiv sehr anspruchsvollen Stellen die Korrelation steigt.

Diesem Fakt wird in der Praxis bei der Personalselektion kaum Rechnung getragen. Verfahren zur Erfassung der kognitiven Leistungsfähigkeit von Bewerberinnen und Bewerbern werden nicht eingesetzt. Persönlichkeitsfragebogen werden dagegen als Teil von Assessmentcentern eher noch eingesetzt. Aufgrund der Theorie müsste es umgekehrt sein: Die kognitiven Fähigkeitstests müssten in der Rekrutierung vermehrt eingesetzt und die Persönlichkeitstests eher vernachlässigt werden. Hauptargumente der Praxis hierfür sind fehlende Ressourcen für zusätzliche Tests, kognitive Fähigkeiten von Bewerberinnen und Bewerbern lassen sich anhand der Abschlüsse ermitteln, Tests hierzu wären demnach redundant. Weiter wird auf die Unannehmlichkeiten für die Bewerberinnen und Bewerber verwiesen, auf mögliche Reputationsschäden für ein Unternehmen, wenn solche Tests eingesetzt würden sowie darauf, dass es teilweise zu wenig geeignete Bewerberinnen und Bewerber für eine freie Stelle gibt.

Intelligenz- und Persönlichkeitstests sollten auch nicht alle anderen Verfahren in der Personalauswahl ersetzen oder verdrängen. Letztlich geht es darum, die Faktoren Intelligenz und Persönlichkeit abzuklären und je nach Art der Stelle unterschiedlich zu gewichten, um den besten Bewerber oder die beste Bewerberin für eine Stelle auszuwählen.

Die möglichen Verfahren hierzu sind für die Variable Persönlichkeit deutlich vielfältiger. Bei der Intelligenz gibt es bis dato nur kognitive Fähigkeitstests, welche eingesetzt werden können. Aufgrund der Theorie ist die Intelligenz mit zunehmender Komplexität einer Stelle zunehmend höher zu gewichten.

Inhaltverzeichnis

1	Einleitung und Fragestellung	5
2	Begriffsdefinition von Intelligenz.....	8
2.1	Allgemeine Intelligenz	10
2.2	Fluide und kristalline Intelligenz nach Cattell.....	10
2.3	Primärfaktoren der Intelligenz nach Thurstone.....	11
3	Begriffsdefinition von Persönlichkeit	14
4	Berufserfolg und Personalauswahl	17
4.1	Was ist Berufserfolg?.....	18
5	Aktueller Stand der Forschung zum Einfluss von Intelligenz und Persönlichkeit auf die berufliche Leistung	21
5.1	Korrelation von Intelligenz mit beruflicher Leistung	21
5.2	Korrelation von Persönlichkeit mit berufliche Leistung	25
6	Methodenteil.....	29
6.1	Qualitative Inhaltsanalyse	29
7	Ergebnisse der Interviews.....	31
8	Diskussion.....	43
8.1	Reflexion des Vorgehens sowie der eigenen Rolle	53
8.2	Einschränkungen der Arbeit.....	54
9	Fazit und Ausblick	55
10	Literaturverzeichnis.....	57
11	Anhang.....	61

1 Einleitung und Fragestellung

Diese Masterarbeit befasst sich mit den Faktoren Persönlichkeit und Intelligenz bei der Personalauswahl. Verschiedene Anlässe gaben den Anstoss zu dieser Themenwahl. Der Autor hat Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie studiert, besagte Faktoren sind für ihn also nicht neu. Während des Studiums wurden die vielseitigen Möglichkeiten von Intelligenz und Persönlichkeit in der Personalauswahl inklusive ihrer Chancen und Grenzen behandelt. Jedoch immer nur in einem theoretischen Rahmen.

Aufgrund persönlicher Erfahrungen als Bewerber in verschiedenen Bewerbungsprozessen sowie als Recruiter, welcher selbst für die Personalauswahl zuständig war, drängte sich bald die Hypothese auf, dass die theoretischen Konzepte und Erkenntnisse in der Praxis nur mangelhaft oder gar nicht umgesetzt werden.

Ein weiterer Anstoss für diese Themenwahl ist der Beruf des Autors, welcher mittlerweile nicht mehr in der Rekrutierung tätig ist, sondern als Berufs-, Studien- und Laufbahnberater arbeitet. In manchen Beratungen, wenn es um den Wechsel in einen neuen Beruf geht oder darum, eine neue Aus- oder Weiterbildung zu starten, stellen sich Kundinnen und Kunden die Frage: Kann ich das überhaupt? Nebst vielen anderen Faktoren, wie genügend Geld für eine Weiterbildung zu haben, eine Möglichkeit die Kinder während den Schultagen der Weiterbildung betreuen zu können etc. ist damit auch oft gemeint, ob jemand den Anforderungen kognitiv gerecht werden kann oder die passenden Persönlichkeitsstrukturen für gewisse Berufe mitbringt. So wurde der Autor von vielen Kundinnen und Kunden auch schon direkt gefragt: «Denken Sie, ich bin im Stande diesen Beruf erfolgreich zu meistern? Oder diese Weiterbildung abzuschliessen?»

Diese Fragen implizieren, welchen Einfluss Intelligenz und Persönlichkeit auf die Leistung von Personen haben, sei es im beruflichen Kontext oder für eine Weiterbildung. All dies sind natürlich sehr offene Fragen und nur in den seltensten Fällen, wenn überhaupt, lassen sich diese abschliessend beantworten. Dennoch ist es spannend einen Versuch zu starten, in dem die Konstrukte Persönlichkeit und Intelligenz systematisch analysiert und die theoretischen Erkenntnisse mit der Handhabung in der Praxis verglichen werden. Da eine Längsschnittstudie, in welcher die berufliche Laufbahn von Teilnehmenden über einen längeren Zeitraum analysiert und beobachtet wird, leider nicht möglich ist, fokussiert sich diese Arbeit auf die Personalauswahl.

Ziel ist es zu untersuchen, welchen Einfluss Persönlichkeit und Intelligenz von Bewerberinnen und Bewerbern in der Personalauswahl haben. Dies vor dem Hintergrund, dass es das Ziel der Personalauswahl ist, die besten Bewerberinnen und Bewerber zu finden und einzustellen. Die Definition von «besten» bezieht sich dabei auf die Performance, also auf die

berufliche Leistung von Bewerberinnen und Bewerbern. Es soll eine Gegenüberstellung der aktuellen Theorie und der Praxis gemacht werden. Da Bewerberinnen und Bewerber danach ausgesucht werden, wer den Anforderungen einer vakanten Stelle am besten gerecht wird und damit die beste berufliche Leistung in dieser Position erbringt, werden die Variablen Persönlichkeit und Intelligenz auf eben diese Leistungskomponente bezogen. Leider war es im Rahmen dieser Masterarbeit nicht möglich, die berufliche Leistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, respektive von Bewerberinnen und Bewerbern direkt zu messen. Dazu wäre eine grossangelegte Studie nötig. Daher wurde der Fokus auf die Personalauswahl gelegt, welche diesen Leistungsaspekt bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitenden entsprechend abholt.

Die Konstrukte Persönlichkeit und Intelligenz sind sehr breit und ausführlich erforscht, die theoretische Basis ist also vorhanden. Diese Basis wird in einem ersten Teil der Arbeit genauer betrachtet und vorgestellt. Der Kern der Arbeit, sprich die Datenerhebung, wird sich damit befassen, wie die Praxis zu den Erkenntnissen der Forschung steht. Es soll herausgefunden werden, ob in der Praxis der aktuelle, wissenschaftliche Erkenntnisstand zu Persönlichkeitseigenschaften und Intelligenz in der Praxis bekannt ist und ob dieser bei der Personalauswahl berücksichtigt wird. Es soll zudem untersucht werden, ob es Abweichungen zwischen den theoretischen Erkenntnissen und der praktischen Anwendung gibt und wenn ja, wie diese begründet werden.

In der Praxis gibt es ganz unterschiedliche Bereiche, auf welche Intelligenz und Persönlichkeit einen Einfluss haben. Es würde aber zu weit führen, sämtliche Gebiete zu untersuchen, welche von diesen Konstrukten tangiert werden. Aus oben genannten Gründen fokussiert sich diese Arbeit auf die Personalauswahl. Dies führt zu folgendem Untersuchungsgegenstand:

Bedeutung von Intelligenz und Persönlichkeitsmerkmalen von Bewerberinnen und Bewerbern in der Personalauswahl

Um eine aussagekräftige Gegenüberstellung zu erreichen, werden in einem ersten Schritt Intelligenz sowie Persönlichkeit definiert. Ebenfalls ist es in diesem Zusammenhang naheliegend, dass der Versuch unternommen wird, eine Definition von Berufserfolg zu machen. In einem weiteren Schritt wird die Erhebungsmethode erläutert. Es folgt die Auswertung der Daten, welche anhand eines Kategoriensystems gemacht wird. In der anschliessenden Diskussion werden die Erkenntnisse einander gegenübergestellt. Unterschiede und Gemeinsamkeiten sollen erkannt und, wenn möglich, erklärt werden. Das Ziel ist die Fusion von Theorie und Praxis und das Ableiten von Schlussfolgerungen. Danach folgt die Beantwortung der Fragestellungen, respektive in diesem Falle ein Fazit der Gegenüberstellung. Zum

Abschluss folgen ein generelles Fazit zur Arbeit, die Reflexion meiner persönlichen Rolle sowie ein Ausblick auf mögliche Themenbereiche, welche sich für weiterführende Arbeiten anbieten würden.

2 Begriffsdefinition von Intelligenz

Was ist Intelligenz? Der Psychologe Edwin Boring hatte 1932 seine eigene Definition von Intelligenz. Er sagte «Intelligenz ist das, was der Intelligenztest misst.» Diese Definition ist wenig hilfreich, zeigt jedoch eine Sache exemplarisch auf, nämlich: dass eine einheitliche Definition von Intelligenz bis heute fehlt. Dennoch ist der Umkehrschluss, dass man bis heute nicht genau wisse, was Intelligenz genau ist, falsch. Wie im Verlaufe dieser Arbeit deutlich wird, ist sich die Forschung heute sehr wohl einig darüber, was Intelligenz ist. Dass es dennoch keine Definition gibt, welche sich bis heute durchgesetzt hat, hängt unter anderem damit zusammen, dass es im Gehirn nicht den einen Ort gibt, an dem die Intelligenz zu lokalisieren ist, sondern diverse Areale im Gehirn dazu beitragen. Intelligenz ist ein psychologisches Konstrukt, welches mehr oder weniger genau definiert wurde. Es gibt verschiedene Theorien über den Aufbau, respektive die Zusammensetzung von Intelligenz. Die wichtigsten davon werden in diesem Kapitel erläutert. Aufgrund der verschiedenen Betrachtungsweisen gibt es verschiedene Definitionen von Intelligenz. Die vorliegende Arbeit stützt sich vorwiegend auf folgenden zwei Definitionen, welche auch in Fachkreisen eine breite Anerkennung finden. Sie können daher als erster Versuch betrachtet werden, eine allgemeine Definition von Intelligenz vorzunehmen.

- Siegler et al (2016) definieren Intelligenz als eine Kombination aus verschiedenen allgemeinen und spezifischen Fähigkeiten, Prozessen und Inhaltswissen.
- Gemäss Lohaus und Vierhaus (2019) versteht man unter Intelligenz die Fähigkeit, sich an neue Situationen und Anforderungen der Umwelt anzupassen, und ebenso die Fähigkeit, die umgebende Umwelt zu verändern.

Diese Definitionen mögen deshalb eine breite Anerkennung finden, weil sie sehr allgemein gehalten sind. Dennoch haben praktisch alle Definition von Intelligenz einen gemeinsamen Nenner: «Gemeinsamer Kern praktisch aller Intelligenzkonzepte ist die Qualität und Geschwindigkeit der Lösung neuartiger (also nicht routinebestimmter) Aufgaben.» (Schuler und Kanning, 2014, S. 156). Praktisch alle Definitionen von Intelligenz gehen in eine Richtung. Dies darf als Indikator dafür angesehen werden, dass das Grundverständnis von Intelligenz bei den allermeisten Forschenden sehr ähnlich ist.

An dieser Stelle noch der Hinweis, dass Intelligenz und Intelligenzquotient (IQ) nicht dasselbe ist. Bei der Intelligenz handelt es sich um ein psychologisches Konstrukt, wohingegen der IQ die Messgrösse zur Erfassung dieses Konstrukts ist. Daher ist der IQ als Messgrösse klar definiert. Und zwar gibt der Intelligenzquotient Auskunft darüber, «wie die intellektuellen Fähigkeiten einer Person in Relation zu einer Vergleichsgruppe ausgeprägt sind», (Lohaus und

Vierhaus, 2019). Der IQ dient also als Vergleichsgrösse der eigenen intellektuellen Fähigkeiten mit denen einer vorher festgelegten Vergleichsgruppe.

Der IQ ist Normalverteilt, wobei ein Mittelwert von 100 definiert wurde. Alle Werte, welche eine Standardabweichung vom Mittelwert nicht über- respektive unterschreiten, gelten als Durchschnitt. Bezogen auf den Intelligenzquotient sind das alle Werte zwischen 85 und 115, dies entspricht gut zwei Drittel der Bevölkerung (Lohaus und Vierhaus, 2019). Erst ab einem Wert von unter 85 respektive über 115 darf von einem unter- respektive überdurchschnittlichem Wert gesprochen werden. Obwohl alle Werte zwischen 85 und 115 als Durchschnitt bezeichnet werden, beträgt die Differenz vom tiefsten (85) zum höchsten (115) Wert zwei Standardabweichungen. Dies ist, wie wir später noch sehen werden, eine sehr grosse Differenz. Die Schlussfolgerung, dass beide Werte dem Durchschnitt entsprechen und daher ähnlich sein müssen, ist demnach falsch.

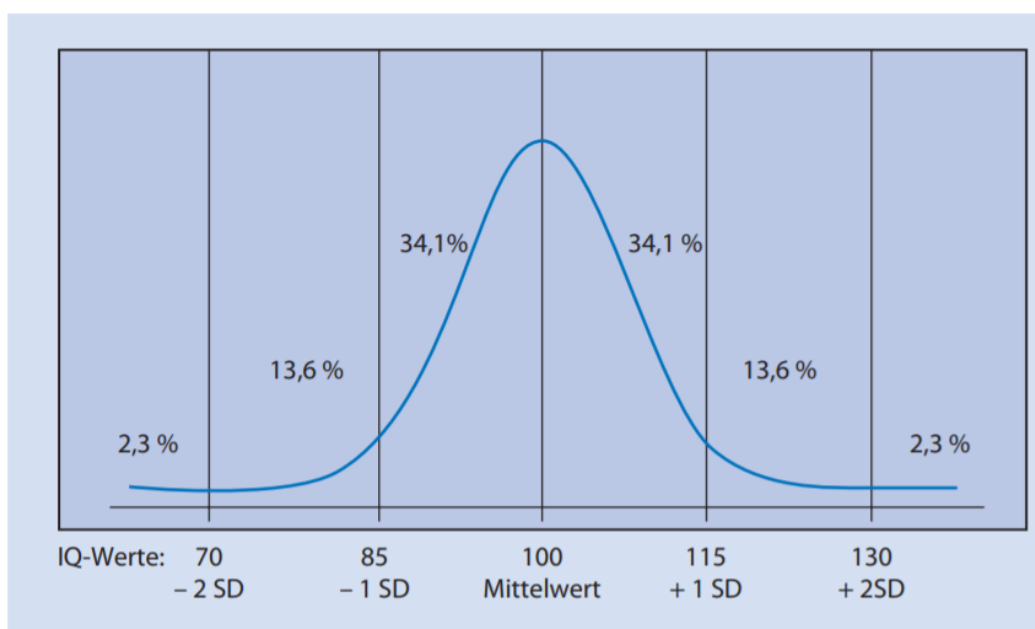


Abbildung 1 Darstellung einer Normalverteilung (Lohaus und Vierhaus, 2019).

Wie die Intelligenz gemessen wird, ist also klar. Die Tatsache, dass es verschiedene Definitionen von Intelligenz gibt, ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass es auch unterschiedliche Erklärungsansätze gibt, was Intelligenz ist. Um ein besseres Verständnis vom Konstrukt Intelligenz zu erhalten und dieses besser definieren zu können, bedarf es einer genaueren Betrachtung der verschiedenen Intelligenzmodelle. Diese verschiedenen Modelle zeigen den Facettenreichtum der Intelligenz. Siegler et al (2016) halten fest, dass die Schwierigkeit der Definition von Intelligenz unter anderem darin besteht: «[...] dass sich Intelligenz auf drei Analyseebenen beschreiben lässt: als einheitliches Merkmal, als zusammengesetzte Eigenschaft aus wenigen Komponenten und als komplexere Eigenschaft aus

vielen Komponenten.» Im folgenden Abschnitt werden diese drei Analyseebenen anhand des dazugehörigen Intelligenzmodells genauer beschrieben.

2.1 Allgemeine Intelligenz

Die erste Ebene betrachtet die Intelligenz als ein einheitliches Merkmal. Es gibt also keine Facetten oder Subkategorien, welche verschiedene Fähigkeiten in verschiedenen Gebieten berücksichtigen. Dieser Ansatz geht auf Charles Spearman zurück. Er entwickelte das Modell der General Mental Ability, kurz GAM oder auch *g*, welches auf Deutsch übersetzt als Modell der allgemeinen Intelligenz bezeichnet wird und stelle dieses zum ersten Mal 1904 vor.

Siegler et al (2016) erklären den Ansatz von Spearman so, dass es einen *g*-Faktor gibt, eben eine allgemeine Intelligenz. Diese liegt allen intellektuellen Leistungen zugrunde, unabhängig davon in welchem Bereich die Leistung erbracht wird. Ein starkes Argument, welches diese Theorie stützt, ist die Tatsache, dass Leistungen von fast allen geistigen Aufgaben positiv miteinander korrelieren. Wenn also jemand bei einer kognitiven Aufgabe gut abschneidet, schneidet er mit hoher Wahrscheinlichkeit auch bei anderen kognitiven Aufgaben gut ab. Dies ist sogar dann der Fall, wenn es sich dabei um sehr unterschiedliche Aufgaben handelt. Wenn demnach ein Proband oder eine Probandin in einer Aufgabe, wo es darum geht Zahlenreihenfolgen logisch weiterzuführen gut abschneidet, dann ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass besagter Proband oder besagte Probandin bei einer Aufgabe zum räumlichen Vorstellungsvermögen oder anderen kognitiven Aufgaben ebenfalls gut abschneiden wird.

Lohaus und Vierhaus (2019) halten fest, dass es beim Modell der General Mental Ability nebst dem *g*-Faktor noch spezifische Begabungsfaktoren gibt, sogenannte *s*-Faktoren. Diese beziehen sich auf gewisse Bereiche wie beispielsweise verbale oder mathematische Fähigkeiten und beeinflussen die Leistungen in diesen Bereichen zusätzlich zum *g*-Faktor. Dennoch werden auch die *s*-Faktoren stark durch den *g*-Faktor beeinflusst, was wiederum darauf schliessen lässt, dass alle Leistungen der Intelligenz auf der Grundlage der allgemeinen Intelligenz (GAM) entstehen und sich mit dem *g*-Faktor erklären lassen. Die Annahme, dass eine allgemeine Intelligenz die Basis von verschiedensten Leistungen ist, konnte empirisch vielfach bestätigt werden.

2.2 Fluide und kristalline Intelligenz nach Cattell

Die zweite Ebene betrachtet Intelligenz als zusammengesetzte Eigenschaft zweier Komponenten. Dieser Ansatz geht auf den Persönlichkeitspsychologen Raymond Bernard Cattell zurück, welcher sein Modell der Intelligenz 1963 entwickelte. Bei den beiden Komponenten

handelt es sich um die fluide und die kristalline Intelligenz. Lohaus und Vierhaus (2019) stellen die fluide Intelligenz grösstenteils mit dem oben beschriebenen *g*-Faktor gleich. Die fluide Intelligenz umfasst im Wesentlichen die Denkfähigkeit, die Verarbeitungsgeschwindigkeit sowie das schlussfolgernde und spontane Denken. Nach heutigem Wissensstand ist die fluide Intelligenz besonders stark von genetischen Einflüssen geprägt und wenig von Umwelteinflüssen. Sie ist also weitestgehend erblich bedingt und nicht lernbar. Sie erreicht ihren Höhepunkt im frühen Erwachsenenalter, ungefähr Anfang bis Mitte zwanzig und nimmt von da an stetig ab.

Im Gegensatz dazu umfasst die kristalline Intelligenz das Faktenwissen über die Welt. Klassische Beispiele hierfür sind das Allgemeinwissen und der Wortschatz einer Person. Die kristalline Intelligenz bleibt weitgehend stabil oder nimmt über die Lebensspanne noch zu und erst im hohen Alter wieder ab. Sie lässt sich also bis zu einem gewissen Grad steigern. Jedoch ist festzuhalten, dass fluide und kristalline Intelligenz stark miteinander korrelieren (Wirtz, 2021). Wer also eine hohe fluide Intelligenz aufweist, erreicht mit grosser Wahrscheinlichkeit auch einen hohen Wert bei der kristallinen Intelligenz. Dies lässt sich damit erklären, dass es dieser Person leichter fällt, sich neues Wissen anzueignen.

2.3 Primärfaktoren der Intelligenz nach Thurstone

Dieses Modell der Intelligenz stammt vom Ingenieur und Psychologen Louis Leon Thurstone, welches er 1931 entwickelte. Seiner Ansicht nach setzt sich Intelligenz aus den folgenden sieben sogenannten Primärfaktoren zusammen:

- Räumliches Vorstellungsvermögen
- Schlussfolgerndes Denken
- Merkfähigkeit
- Wahrnehmungsgeschwindigkeit
- Rechenfähigkeit
- Sprachverständnis
- Wortflüssigkeit

(Siegler et al, 2016)

Die Modelle sind vom Prinzip her ähnlich, denn die ersten vier Faktoren von Thurstone können theoretisch der fluiden Intelligenz und die letzten drei der kristallinen Intelligenz zugeordnet werden. Zudem verändern sich die einzelnen Primärfaktoren mit zunehmendem Alter, praktisch identisch wie die fluide und kristalline Intelligenz, was nachfolgende Grafik verdeutlicht.

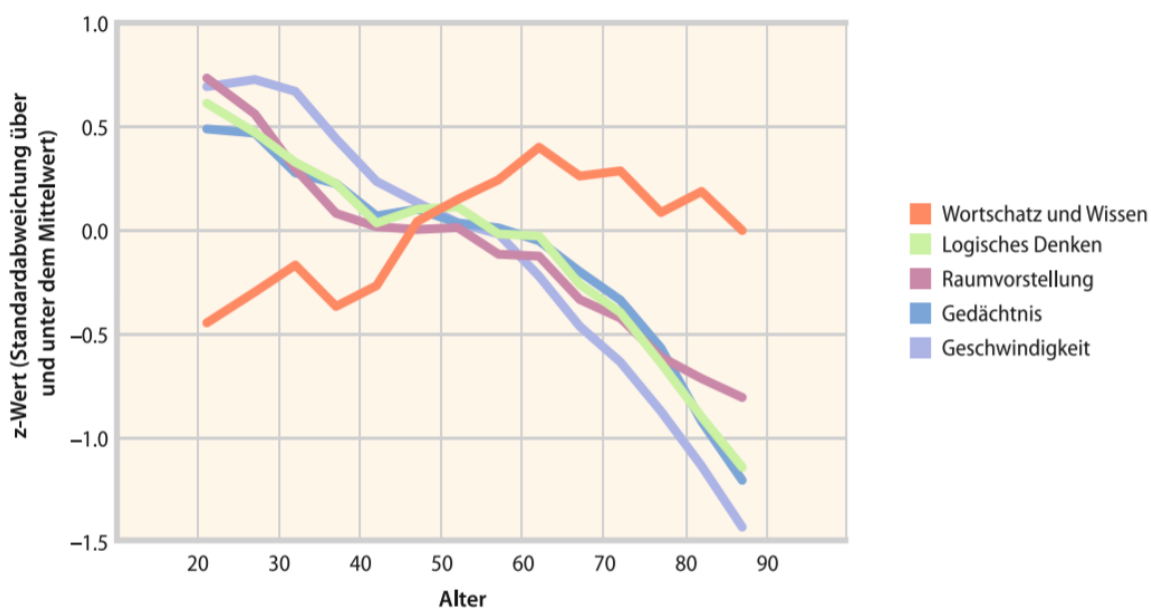


Abbildung 2 Veränderung der Primärfaktoren mit zunehmendem Alter (Myers, 2014).

Der Hauptunterschied zum Modell von Cattell liegt darin, dass Thurstone die einzelnen Faktoren genauer unterscheidet. Thurstone geht demnach nicht davon aus, dass ein allgemeiner *g*-Faktor der Intelligenz zugrunde liegt, sondern dass Intelligenz aufgrund der Fähigkeiten dieser sieben Primärfaktoren beeinflusst wird. (Lohaus und Vierhaus, 2019).

Ob Intelligenz eine Fähigkeit ist oder eine Kombination aus verschiedenen Fähigkeiten, lässt sich bis heute nicht eindeutig sagen. Schuler und Kanning (2014) sagen zudem, dass es umstritten ist «wie viele und welche Intelligenzfaktoren unterschieden werden sollen und in welchem Maße diese sich zu einem Generalfaktor (dem besagten *g*-Faktor) der Allgemeinen Intelligenz [zusammengefügt werden können]» (S. 156).

Klar ist hingegen, dass Intelligenz kein greifbares Objekt, sondern ein Konstrukt ist. Dieses Konstrukt variiert demnach je nach Kontext in welchem sich eine Person befindet (Myers, 2014). Das Überleben im Dschungel setzt ein anderes Wissen voraus, als das Führen eines grossen Industriekonzerns. Was sich daraus jedoch abstrahieren lässt, sind die mentalen Eigenschaften aus Erfahrungen lernen zu können, Probleme zu lösen und Wissen einzusetzen, um sich an neue Situationen anpassen zu können. So definiert auch Myers (2014) Intelligenz. Ein Intelligenztest macht letztlich nichts anderes als diese Fähigkeiten zu messen, nach Alter der Probanden zu korrigieren (es werden i.d.R. die Ergebnisse von denselben Altersgruppen miteinander verglichen) und die Ergebnisse dann zwischen den Probanden zu vergleichen.

Auch wenn es keine einheitliche Definition von Intelligenz gibt und gewisse Einzelheiten zur Intelligenz noch unklar sind, so können wir das Konstrukt der Intelligenz dennoch gut und genau bestimmen.

3 Begriffsdefinition von Persönlichkeit

Zugegeben es ist eine grosse Aufgabe die Persönlichkeit eines Menschen zu definieren. Zumal diese sehr komplex ist und dementsprechend viele verschiedene Facetten hat. Genau wie die Intelligenz ist auch die Persönlichkeit ein Konstrukt und somit nicht direkt greifbar.

Ein wichtiges Merkmal einer jeden Persönlichkeit ist es, dass die einzelnen Facetten und somit das ganze Konstrukt der Persönlichkeit zeitlich stabile Eigenschaften sind. Sie durch Kurse oder Trainings zu ändern, ist demnach nicht ohne Weiteres möglich. Dennoch ist die Persönlichkeit eines Menschen nicht statisch, sondern kann sich durchaus verändern und weiterentwickeln. Dies ist allerdings ein sehr langsamer Prozess und benötigt entsprechend viel Zeit (Kanning, 2019). In Bezug auf die Selektion von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann die Persönlichkeit von Kandidatinnen und Kandidaten im Bewerbungsprozess demnach als stabiles Konstrukt angesehen werden. Dass die Persönlichkeit ein wichtiges Element ist, um zu bestimmen, welche Person welchen Beruf ausführen sollte, klingt zunächst einmal sehr plausibel. Kaum jemand würde widersprechen, dass extrovertierte Menschen besser für Tätigkeiten im Verkauf geeignet sind als introvertierte. Die Augenscheinvalidität von Persönlichkeit und Beruf respektive Berufserfolg ist hoch. In Kapitel 5.2 wird diese Annahme aufgrund von wissenschaftlichen Studien überprüft.

Zunächst einmal wird ein Modell benötigt, welches das Konstrukt Persönlichkeit besser fassbar macht. Hierfür gibt es viele verschiedene Modelle, jedoch ist keines empirisch so gut untersucht und belegt wie das Modell der Big Five, auch Fünf-Faktoren-Modell oder OCEAN-Modell genannt (Kanning, 2019). Es geht auf die Autoren Costa und McCare zurück und dient für die vorliegende Arbeit als Modell der Persönlichkeit.

Das Modell der Big Five unterteilt die menschliche Persönlichkeit in fünf Eigenschaften, welche wiederum in unterschiedliche Facetten unterteilt sind und gibt jeweils an, wie stark die einzelnen Eigenschaften und deren Facetten bei einer Person ausgeprägt sind. Folgende Tabelle zeigt die fünf Eigenschaften, sozusagen die Hauptkategorien, auf welchen das Big Five Modell basiert sowie die dazugehörenden Facetten.

Eigenschaft	Facetten
Neurotizismus	Ängstlichkeit, Reizbarkeit, Depression, soziale Befangenheit, Impulsivität und Verletzlichkeit
Extraversion	Herzlichkeit, Geselligkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Aktivität, Erlebnishunger, Frohsinn
Offenheit	für: Fantasie, Ästhetik, Gefühle, Handlungen, Ideen, Normen-

	und Wertesystem
Gewissenhaftigkeit	Kompetenz, Ordentlichkeit, Pflichtbewusstsein, Leistungsstreben, Selbstdisziplin und Besonnenheit
Verträglichkeit	Vertrauen, Freimütigkeit, Altruismus, Entgegenkommen, Bescheidenheit und Gutherzigkeit

Abbildung 3 Eigenschaften und Facetten des Big Five Modells (eigene Darstellung, zitiert nach Kanning, 2019)

Zur besseren Verständlichkeit erläutert Kanning (2019) die einzelnen Eigenschaften und deren Facetten anhand kurzer Skizzen, welche nachfolgend ergänzt werden:

Neurotizismus

ängstlich sein, starke Stimmungsschwankungen erleben, sich Kritik zu Herzen nehmen, sich leicht provozieren lassen

Extraversion

aus sich herausgehen, auf andere Menschen zugehen, leicht Freunde und neue Bekannte finden, gern im Mittelpunkt stehen, aktiv sein

Offenheit

sich für Neues interessieren, aufgeschlossen sein für neue Eindrücke und Ideen, tolerant sein

Gewissenhaftigkeit

Aufgaben gut und sorgfältig erledigen, zu seinem Wort stehen, verlässlich sein

Verträglichkeit

sich leicht in einer Gruppe anderer Menschen integrieren können, kompromissfähig sein, sich für andere Menschen einsetzen

Auf dem Modell der Big Five basieren zahlreiche Fragebogen und Tests. Die bekanntesten sind unter anderem der NEO-FFI sowie der NEO PI-R (Schuler, 2014). Alle Verfahren hier einzeln aufzulisten würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen und ist zudem auch nicht notwendig. Für diese Arbeit ist nicht entscheidend mit welchem Tool die Persönlichkeit im Rekrutierungsprozess erfasst wird, sondern vielmehr, ob dies überhaupt geschieht und warum es gemacht oder eben nicht gemacht wird.

Interessant am Modell der Big Five ist, dass die Eigenschaften Extraversion und Verträglichkeit Merkmale des Sozialverhaltens sind. Es bedarf also einer sozialen Interaktion oder zumindest eines sozialen Kontaktes, damit diese Eigenschaften ihre Wirkung entfalten. Die Eigenschaften Neurotizismus, Offenheit und Gewissenhaftigkeit kommen zwar auch gegenüber anderen Menschen zum Tragen, es ist jedoch nicht zwingend notwendig, dass ein Sozialkontakt besteht, damit die Eigenschaft wirksam wird. Diese Eigenschaften können sich auch in der individuellen Werthaltung oder im Arbeitsverhalten zeigen (Schuler, 2014).

Ihre überragende Bedeutung erhalten freilich alle fünf Merkmale dadurch, dass sie innerhalb jedes Sozialgefüges zur Wirkung kommen und deshalb seit jeher in der Auswahl von Mitmenschen, mit denen man engere Kontakte eingehen möchte, sowie bei der Beurteilung von Personen nach ihrem Nutzen für den Zusammenhalt und die Leistung einer Gruppe eine große Rolle spielen (Schuler, 2014, S.100).

Persönlichkeitsmerkmale sind also schon seit jeher Teil verschiedenster Selektionsprozesse. In den meisten Fällen, insbesondere was den privaten Bereich betrifft, dürfte die Selektion eher unterbewusst und mit Hilfe des Bauchgefühls stattfinden und nicht mit standardisierten Tests. Dennoch wird die Persönlichkeit eruiert und in den Prozess einbezogen, ob man eine Person gerne wieder sehen möchte oder nicht.

4 Berufserfolg und Personalauswahl

In den Kapiteln zwei und drei wurden die Konstrukte Intelligenz und Persönlichkeit erläutert. Dieses Kapitel hat zum Ziel, die Relevanz dieser Konstrukte für die Personalauswahl zu untersuchen. Dabei geht es nur um die theoretischen Aspekte. Die Relevanz sowie die Handhabung dieser Erkenntnisse in der Praxis werden in Kapitel fünf aufgegriffen.

Das Ziel der Personalauswahl ist es, für einen Arbeitsplatz aus einer Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern den passenden Kandidaten oder die passende Kandidatin im Sinne der Interessen und Ziele der Firma zu selektieren (Nerdinger, 2019). Anders ausgedrückt wählen Firmen diejenigen Bewerberinnen und Bewerber für eine Stelle aus, welche unter den gegebenen Voraussetzungen die Aufgaben am effizientesten und effektivsten erledigen. Ein jedes Unternehmen ist daran interessiert, die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für sich zu gewinnen. Dies ist der Grund, weshalb überhaupt eine Personalauswahl gemacht wird. Wäre dies nicht der Fall, könnten Bewerberinnen und Bewerber nach dem Losverfahren eingestellt werden. Da private Unternehmen praktisch immer profitorientiert sind, ist das entscheidende Kriterium für ein Unternehmen, wie der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin performt, also wie gute deren Leistung ist. Da die wenigsten Arbeitstätigkeiten heute völlig ohne ein Team ausgeführt werden können, ist ein weiteres wichtiges Kriterium, wie gut eine Bewerberin oder ein Bewerber in ein bestehendes Team passt. Dies beeinflusst wiederum die Performance der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters sowie des gesamten Teams. Nachfolgende Grafik zeigt den Trimodalen Ansatz in der Personalauswahl nach Schuler und Kanning (2014). Dieser unterteilt die Instrumente der Personalauswahl in drei Ansätze.

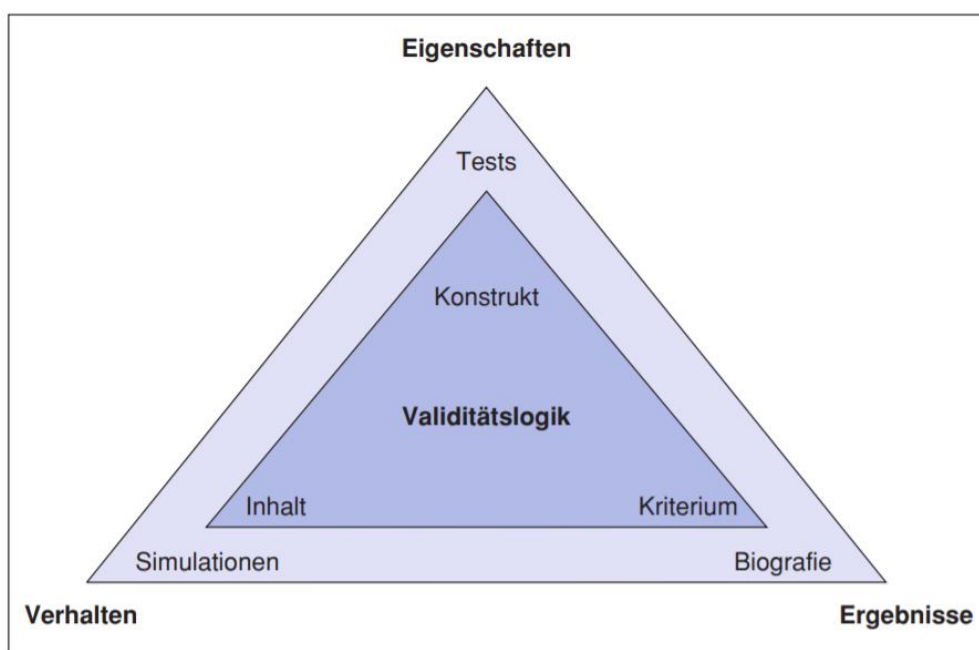


Abbildung 4 Trimodaler Ansatz in der Personalauswahl (Schuler und Kanning, 2014).

Jeder dieser drei Ansätze, also der Eigenschaftsansatz, der Verhaltensansatz und der Ergebnisansatz erhebt andere Merkmale der Bewerberinnen und Bewerber. Zudem unterscheiden sie sich in der Art der Erhebung.

Die Merkmale, welche dem Eigenschaftsansatz zugeschrieben werden, werden typischerweise mit psychologischen Tests erhoben. Diese Merkmale sind zeitlich relativ stabil, ändern sich also, wenn überhaupt, nur äusserst langsam. Klassische Beispiele hierfür sind die Intelligenz und die Persönlichkeit.

Bei der Erfassung des Verhaltensansatzes geht es darum herauszufinden, welches Verhalten ein Kandidat oder eine Kandidatin in einer gewissen Situation zeigt und ob dieses Verhalten für die entsprechende Stelle geeignet ist. Dies wird mittels Simulationen erhoben.

Dazu eignen sich Arbeitsproben, ein Assessmentcenter oder die Probezeit.

Beim biographischen Ansatz werden, wie es der Name vermuten lässt, der Bewerberin oder dem Bewerber standardisierte Fragen zu ihrer respektive seiner Biographie gestellt. Grundannahme ist hier, dass gezeigtes Verhalten in der Vergangenheit der beste Prädiktor ist, um zukünftiges Verhalten vorherzusagen. Das bekannteste Verfahren hierfür dürfte das Vorstellungsgespräch sein. Der biographische- und der Verhaltensansatz sind nicht immer ganz trennscharf und können sich daher überlappen (Schuler und Kanning, 2014).

Aufgrund der Fragestellung der vorliegenden Arbeit, beschränkt sich diese auf den Eigenschaftsansatz.

4.1 Was ist Berufserfolg?

Ganz grundlegend gesprochen, dienen die oben beschriebenen Verfahren und Ansätze zur Personalauswahl dazu, die besten Mitarbeitenden für die Firma zu finden und einzustellen.

Die besten bezieht sich dabei darauf, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter, die ihr/ihm zugeteilten Aufgaben unter den vorherrschenden Bedingungen bestmöglich ausführt.

Das hat den einfachen Grund, dass sich die Unternehmen gegen ihre Konkurrenz behaupten müssen. Je fähiger, kompetenter und letztlich erfolgreicher die Mitarbeitenden und das Unternehmen sind, desto besser funktioniert dies. Das führt zu der Frage: Was ist Berufserfolg und wie lässt er sich definieren?

Agostini (2020) unterscheidet zwei Subkategorien von Erfolg: objektiven und subjektiven Erfolg. Objektiver Erfolg lässt sich relativ gut messen. Kriterien wie Lohn, Bonuszahlungen, Status und Beförderungen lassen sich gut miteinander vergleichen, wodurch die Einschätzung der eigenen Leistung gegenüber den Leistungen von anderen Mitarbeitenden gut gelingt. Zudem ist in den meisten Unternehmen die Hierarchie relativ klar und die Mitarbeitenden wissen, auf welcher Hierarchiestufe sie stehen.

Um Berufserfolg in seiner Gänze zu erfassen, reicht es jedoch nicht, sich nur auf den objektiven Erfolg zu beziehen. Dies hat mehrere Gründe. Agostini (2020) hält fest, dass die objektiven Kriterien zwischen verschiedenen Branchen teilweise stark variieren können. Während beispielsweise bei Banken Bonuszahlungen noch immer sehr verbreitet sind, ist diese variable, leistungsbezogene Vergütung bei Angestellten, im öffentlichen Dienst praktisch nicht existent. Zudem gibt es nicht überall die gleichen Aufstiegschancen. So haben selbständig Erwerbende keine Hierarchiestufen, welche sie aufsteigen können. Ein weiterer Punkt ist, dass längst nicht alle Angestellten eines Unternehmens danach streben, möglichst viel zu verdienen und möglichst weit in der Hierarchiestufe aufzusteigen. Für immer mehr Angestellte wird die Balance zwischen Arbeitsleben und Privatleben sowie Sinn und Bedeutung ihrer Arbeit wichtiger. Dies bringt uns zum subjektiven Berufserfolg.

Agostini (2020) definiert diesen als «[...] die Reaktionen des Individuums zur eigenen Laufbahn» (S. 98). Wie es die Bezeichnung subjektiver Berufserfolg bereits sagt, kann jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin nur individuell beurteilen, ob sie oder er subjektiv erfolgreich ist. Eine Messgröße hierfür ist die Arbeitszufriedenheit. Ob jemand wiederum mit seiner Arbeit und seiner Leitung zufrieden ist, hängt davon ab, ob die persönlichen Wertvorstellungen, Interessen, Stärken, Ziele etc. mit der Arbeit abgedeckt werden können. So kann jemand zwar ein hohes Einkommen und einen hohen Status haben, objektiv also sehr erfolgreich sein. Wenn diese Person allerdings dazu stark gegen die eigenen Wertvorstellungen und Interessen handeln muss, kann sie dennoch das Gefühl haben, dass sie nichts Sinnvolles mit ihrem Leben macht, was wiederum eine grosse Unzufriedenheit mit sich bringen kann (Agostini, 2020).

Aus diesem Exkurs wird ersichtlich, dass das Konstrukt Berufserfolg nicht restlos einheitlich definierbar ist, da es eben diese subjektive Komponente hat. Sowohl umgangssprachlich als auch in der Wissenschaft wird es unterschiedlich interpretiert (Agostini, 2020). Daher wird in dieser Arbeit nicht vom Berufserfolg gesprochen, sondern von der beruflichen Leistung. Anders als der Berufserfolg lässt sich die berufliche Leistung sehr genau definieren.

Von einer Leistung sprechen wir, wenn die Handlungen der Beschäftigten zu den situativen Gegebenheiten und Anforderungen passen, auf die sie in der Organisation treffen. Diese Passung zwischen Handlungen und Situation wird traditionell durch die Aufgabe (meist beschrieben in Form einer Tätigkeits- oder Stellenbeschreibung) gewährleistet (Kaschube und Koch, 2005, S.142).

Die berufliche Leistung bezieht sich demnach auf die konkreten Handlungen der Beschäftigten in einer Situation. Dies ist sehr entscheidend, denn bei der beruflichen Leistung wird nur geschaut, ob die Handlung der Person den Anforderungen und Gegebenheiten entspre-

chend richtig und gut war. Je besser, sprich schneller und fehlerfreier diese Anforderungen erfüllt werden, desto besser ist demnach die berufliche Leistung. Je besser die beruflichen Leistungen aller Personen in einem Unternehmen sind, desto rentabler kann das gesamte Unternehmen sein und desto erfolgreicher kann es sich gegen die Konkurrenz behaupten. Die subjektive Wahrnehmung wird dabei im Gegensatz zum Berufserfolg nicht berücksichtigt. Dies ermöglicht eine deutlich bessere Messbarkeit als beim Berufserfolg.

5 Aktueller Stand der Forschung zum Einfluss von Intelligenz und Persönlichkeit auf die berufliche Leistung

Wie im vorherigen Kapitel beschrieben, wird in dieser Arbeit nicht von Berufserfolg, sondern von beruflicher Leistung gesprochen. Diese berufliche Leistung bei potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorhersagen zu können, ist die Schlüsselaufgabe der Personalauswahl. Man möchte für jede Stelle, diejenigen Mitarbeitenden finden, welche den Anforderungen der Stelle am besten gerecht werden. Hierzu gibt es verschiedenste Faktoren, welche berücksichtigt werden müssen. Da sich diese Arbeit mit dem Thema Intelligenz und Persönlichkeit in der Personalauswahl befasst, führt uns dies zu folgender Frage: Wie gut kann anhand von Intelligenz und Persönlichkeitseigenschaften berufliche Leistung vorhergesagt werden?

Dies soll nun aufgrund des aktuellen Forschungsstandes beantwortet werden. Die Ergebnisse werden in Form eines Korrelationskoeffizienten angegeben und wenn nötig in Prozentzahlen ausgedrückt. Aus diesen lässt sich ableiten, wie viel Prozent der beruflichen Leistung sich mit der jeweiligen Variable, also Intelligenz oder Persönlichkeit erklären lassen.

5.1 Korrelation von Intelligenz mit beruflicher Leistung

Folgende Tabelle zeigt eine Übersicht der Validitäten verschiedener Verfahren in der Personalauswahl in Bezug auf die berufliche Leistung. Wichtig ist hier besonders die Validität in der zweitletzten Spalte, da dies die aktuellsten Ergebnisse der Metaanalysen sind. Es ist zu sehen, dass allgemeine kognitive Fähigkeitstests, welche die Intelligenz messen mit einer Validität von .62 die mit Abstand besten Prädiktoren für berufliche Leistung sind. Anders ausgedrückt lassen sich ca. 39 Prozent der beruflichen Leistung anhand der Intelligenz vorhersagen. Dies ist für geisteswissenschaftliche Verhältnisse ein sehr hoher Wert. Vergleicht man diesen beispielsweise mit der Validität von Assessmentcentern, welche einen Wert von .28 aufweisen, also gerade einmal knapp 8 Prozent der beruflichen Leistung vorhersagen können, zeigt sich wie gross der Einfluss von Intelligenz tatsächlich ist.

Die nächst besten Prädiktoren sind das strukturierte Vorstellungsgespräch und die Arbeitsprobe mit einer Validität von .40 respektive .39. Sie erklären jeweils etwa 16 Prozent der beruflichen Leistung.

Ansatz	Prädiktor	Angaben aus Schmidt und Hunter (1998)			Neuere Befunde	
		Val	mR	inkrV	Val	Neuere Metaanalyse
Eigenschaft	Allgemeine kognitive Fähigkeitstests	.51			.62	Salgado et al. (2003)
	„Integrity“-Tests	.41	.65	.14	.18	Van Iddekinge, Roth, Raymark und Odle-Dusseau (2012)
	Gewissenhaftigkeitstests	.31	.60	.09	.31	Barrick, Mount und Judge (2001)
	Fachkenntnistests	.48	.58	.07		
	Interessen	.10	.52	.01	.23	Van Iddekinge, Roth, Putka und Lanivich (2011)
Simulation	Probezeit	.44	.58	.07		
	Arbeitsproben	.54	.63	.12	.39	Roth, Bobko und McFarland (2005)
	Situational Judgement Tests				.34	McDaniel, Morgeson, Finnegan, Campion und Braverman (2001)
	Assessment Center	.37	.53	.02	.28	Hermelin, Lievens und Robertson (2007)
Biografie	Grafologie	.02	.51	.00		
	Biografische Daten	.35	.52	.01	.32	Bliesener (1996)
	Unstrukturiertes Einstellungsgespräch	.36	.55	.04	.20	Huffcutt und Arthur (1994)
	Strukturiertes Einstellungsgespräch	.51	.63	.12	.40	Schmidt und Rader (1999)

Abbildung 5 Zusammenfassung der metaanalytischen Befundlage zur Validität eignungsdiagnostischer Verfahren nach Schmidt & Hunter, 1998, zitiert nach Schuler und Kanning (2014).

Zur Vollständigkeit ist untenstehend die Anmerkung zur Erklärung der Abkürzungen nach Schuler und Kanning (2014) zitiert.

Als Artefakte wurden überwiegend die Kriteriumsunreliabilität und Varianzeinschränkungen korrigiert. Folgende Abkürzungen werden verwendet: Val = kriteriumsbezogene Validität (Kriterium: Leistungsbeurteilung); mR = multiple Korrelation mit allgemeiner kognitiver Fähigkeit als erster und mit dem jeweiligen Prädiktor als zweiter Variable; inkV = inkrementelle Validität, d.h. Validitätszuwachs durch Hinzunahme des zweiten Prädiktors (S. 162).

Die kognitiven Fähigkeitstests für sich genommen haben bereits eine so hohe Validität, dass selbst, wenn sie mit anderen Verfahren kombiniert werden, die Validität nicht mehr merklich

ansteigt. Kombiniert man beispielsweise einen kognitiven Fähigkeitstest mit einer Arbeitsprobe erhält man eine multiple Korrelation (mR) von .63. Dies ist zwar eine inkrementelle Validität (inkrV) der Arbeitsprobe von .12, jedoch hat der kognitive Fähigkeitstest ohne Kombination mit einer Arbeitsprobe bereits eine Validität von .62. Der Unterschied ist also äußerst marginal. So schreibt auch Kanning (2019), dass kognitive Fähigkeitstests das aussagekräftigste Instrument für die Personalauswahl sind.

Dies könnte nun so aufgefasst werden, dass am besten immer und für jede zu besetzende Stelle ein kognitiver Fähigkeitstest angewendet wird. Dies greift jedoch zu kurz. Es muss festgehalten werden, dass die Validität von solchen Tests nicht immer gleich hoch ist. Sie steigt mit zunehmender Komplexität der beruflichen Anforderungen an eine Arbeitsstelle (Kanning, 2019). Folgende Grafik zeigt, wie unterschiedlich stark ausgeprägt die Validitäten sind (abgebildet sind Prozentwerte, also der prozentuale Anteil anhand dessen die berufliche Leistung von Mitarbeitenden in verschiedenen Berufen aufgrund der Intelligenz vorhergesagt werden kann).

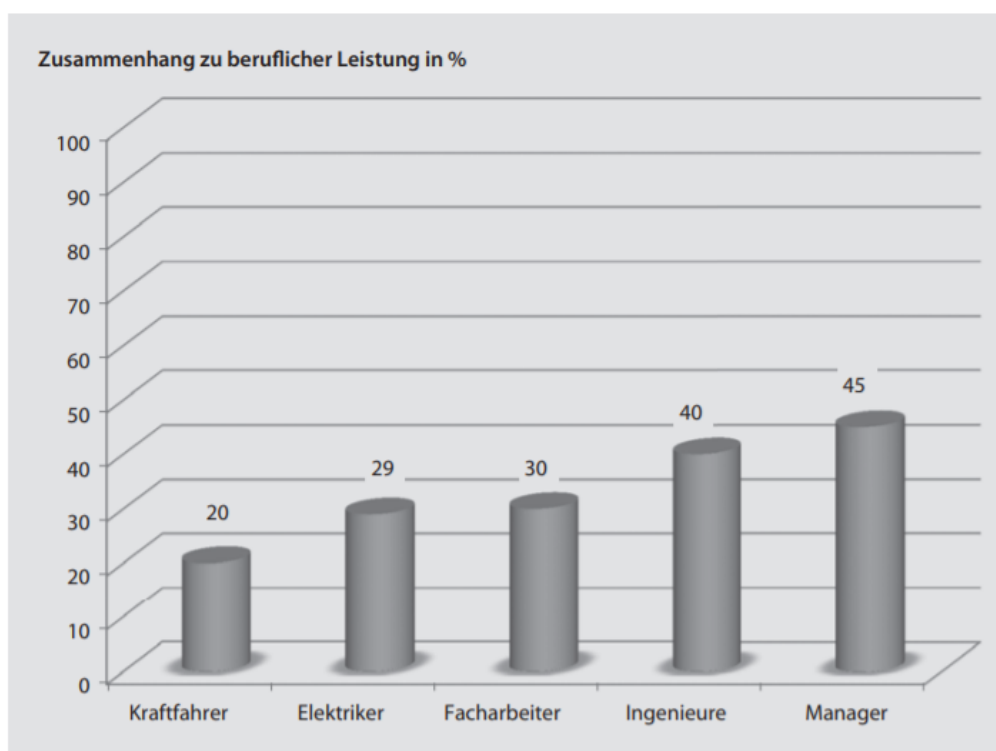


Abbildung 6 Prognosegüte der Intelligenz in verschiedenen Berufsgruppen (Salgado et al. 2003, zitiert nach Kanning, 2019)

Bei kognitiv einfacheren Tätigkeiten lassen sich lediglich 20 Prozent der beruflichen Leistung mit den kognitiven Fähigkeiten erklären. Bei anspruchsvollen und komplexen Berufen können es dagegen bis zu 45 Prozent, also knapp die Hälfte der beruflichen Leistung sein.

Wenn man sich die Definition von Intelligenz und beruflicher Leistung anschaut, überrascht dies wenig und lässt sich auch gut erklären. Bei der beruflichen Leistung geht es darum, dass die Mitarbeitenden in einer bestimmten Situation ihre Handlungen den Gegebenheiten anpassen. Intelligenz ist die mentale Eigenschaft aus Erfahrungen lernen zu können, Probleme zu lösen und Wissen einzusetzen, um sich an neue Situationen anpassen zu können Myers (2014). Einfache Tätigkeiten zeichnen sich dadurch aus, dass sich die Aufgaben und Tätigkeiten sehr ähnlich sind und nur selten etwas Unvorhergesehenes passiert. Die Abläufe sind also klar und variieren wenig bis gar nicht. Es entstehen also, wenn überhaupt, nur sehr wenige Situationen, wo man sich schnell neues Wissen aneignen muss, um unbekannte Probleme lösen zu können, sprich neues Wissen erworben und eingesetzt werden muss, um sich einer neuen Situation anzupassen. Dies ist bei komplexen Berufen wie beispielsweise bei Managern ganz anders. Manager lösen komplexe Probleme, für welche es keinen fixen Lösungsweg gibt, der immer wieder benutzt werden kann. Sie müssen sich entsprechend schnell auf neue Situationen einstellen, damit sie Probleme effizient und zuverlässig lösen können. Kanning (2019) ergänzt zudem, dass Manager nicht selten hochqualifizierte Mitarbeitende führen, welche ihnen fachlich überlegen sind. Manager müssen sich also ständig neues Wissen aneignen damit sie verstehen, was ihre Untergebenen machen. Darauf basierend müssen sie entsprechende Entscheidungen zu deren Arbeit und deren Bereichen treffen oder Kennzahlen richtig interpretieren, um daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen. All das sind Aufgaben, welche stark mit Intelligenz verknüpft sind.

Dies lässt sich auch damit belegen, dass Manager (welche in diesem Beispiel als Stellvertreter für komplexe Berufsbilder gesehen werden) im Durchschnitt einen deutlich höheren Wert bei kognitiven Fähigkeitstests erreichen als die Gesamtbevölkerung wie die Abbildung 7 zeigt.

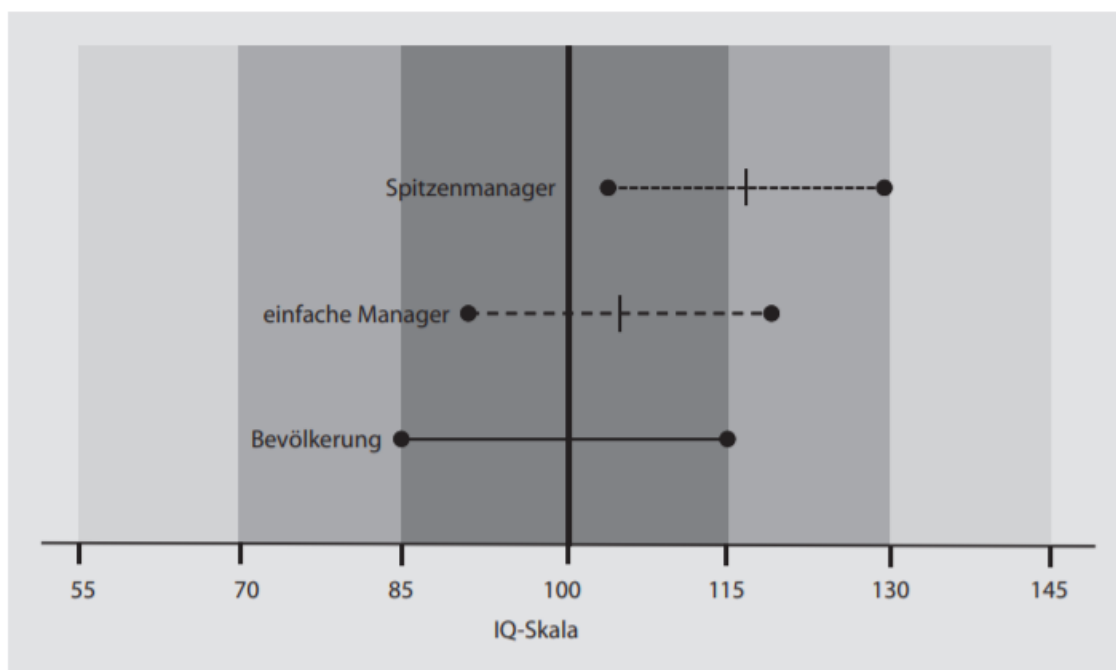


Abbildung 7 Vergleich der Intelligenz in verschiedenen Personengruppen (Ones und Dilchert 2009, zitiert nach Kanning, 2019)

Anhand der Abbildung 7 könnte nun argumentiert werden, dass es auch Spitzenmanager gibt, welche einen durchschnittlichen Intelligenzquotienten haben und solche Tests somit weniger relevant sind. Dies lässt sich jedoch auf zweierlei Wege widerlegen. Zum einen gehören Sie mit einem Intelligenzquotient von 100 in der Gesamtbevölkerung zum Durchschnitt, bei den Spitzenmanagern jedoch zu denjenigen mit dem tiefsten Wert. Zum anderen ist die Range bei den Spitzenmanagern mit gut zwei Standardabweichungen sehr gross. Bei einer Position, deren berufliche Leistung fast zur Hälfte nur mit den kognitiven Fähigkeiten einer Person erklärt werden kann, sollte der Anreiz gross sein, diejenigen Personen zu selektieren, welche einen möglichst hohen Intelligenzquotienten haben (Kanning, 2019).

Von allen zur Verfügung stehenden Verfahren und Methoden, ist die Anwendung kognitiver Fähigkeitstests über alle Berufe am aussagekräftigsten für die berufliche Leistung. Es muss jedoch differenziert werden, um welche Art von Beruf es sich handelt. Denn je komplexer und kognitiv anspruchsvoller die Tätigkeit, desto höher ist die Aussagekraft solcher Tests.

5.2 Korrelation von Persönlichkeit mit berufliche Leistung

Der zweite Aspekt dieser Arbeit ist der Einfluss der Persönlichkeit auf die berufliche Leistung. Auch hierzu sind die Forschungsdaten relativ klar, was den Einfluss von Persönlichkeitsfaktoren angeht. Die Daten werden in diesem Kapitel zusammengetragen.

	Neurotizismus N	Extraversion E	Offenheit O	Verträglichkeit A	Gewissenhaftigkeit C
Arbeitsleistung					
Unabhängige MA	-.15	.15	.07	.11	.24
Abhängige MA	-.13	.15	.07	.13	.27
Spezifische Leistungskriterien					
Vorgesetztenbeurteilung	-.13	.13	.07	.13	.31
Objektive Kriterien	-.10	.13	.03	.17	.23
Ausbildungsleistung	-.09	.28	.33	.14	.27
Teamarbeit	-.22	.16	.16	.34	.27
Spezielle Berufsgruppen					
Verkaufsbereich	-.05	.11	-.03	.01	.25
Managementbereich	-.09	.21	.10	.10	.25
Spezialisten	-.06	-.11	-.11	.06	.24
Polizei	-.12	.12	.03	.13	.26
Fach- und angelernte Arbeiter	-	.06	.05	.10	.23

Abbildung 8: Ergebnisse der Metaanalyse 2. Ordnung von Barrick, Mount und Judge, zitiert nach Schuler und Kanning (2014)

Abbildung 8 gibt einen Überblick zu den Validitäten der Big Five in Bezug auf die berufliche Leistung. Die ersten beiden Zeilen (rote Umrandung) zeigen die generelle Validität der Big Five über alle Berufsgruppen. Es wird deutlich, dass die Gewissenhaftigkeit der beste Prädiktor ist, um anhand der Persönlichkeit berufliche Leistung vorherzusagen. Mit einer Validität von .24, respektive .27 wird aber auch klar, dass die Aussagekraft deutlich geringer ausfällt als bei kognitiven Fähigkeitstests. So können anhand der Gewissenhaftigkeit nur etwa 7 Prozent der beruflichen Leistung erklärt werden. Noch tiefer ist der Wert der Extraversion. Sie ist zwar nach der Gewissenhaftigkeit die zweitbeste Variable, jedoch lassen sich gerade mal etwas mehr als 2 Prozent der beruflichen Leistung damit erklären.

Interessant ist zudem, dass Neurotizismus negativ mit beruflicher Leistung korreliert. Das bedeutet, je stärker ausgeprägt diese Variable ist, desto schlechter wird die berufliche Leistung.

Ähnlich wie bei der kognitiven Fähigkeit variiert auch die Validität der Persönlichkeitsmerkmale je nach Berufsgruppe (gelbe Umrandung). So ist die Validität von Extraversion im Managementbereich mit .21 deutlich höher als in einem Bereich, in dem Fachspezialisten tätig sind. Im Bereich der Spezialisten ist die Validität nicht nur geringer, sondern gar negativ. Dies zeigt, dass die Validität von Persönlichkeitsmerkmalen steigt, wenn diese spezifisch auf die einzelnen Berufe angewendet werden. Ähnlich wie dies bei der Intelligenz der Fall ist.

Die Validität der Persönlichkeitsmerkmale variiert nicht nur bei verschiedenen Berufsgruppen, sondern auch je nach Studie. Abbildung 9 zeigt eine Übersicht dieser verschiedenen Studien.

	Studie					
	Barrick et al. (2001)*	Salgado (1997)	Mount et al. (1998)**	Hurtz und Donovan (2000)	Barrick et al. (2001)***	Chiaburu et al. (2011)****
Emotionale Stabilität	0,3 % 0,8 %	3,6 %	3,2 %	2 %	1,7 %	2,3 %
Extraversion	1 % 2 %	1,4 %	2 %	0,8 %	0 %	1,2 %
Offenheit	0,04 % 0,2 %	0,8 %	2,9 %	0 %	0 %	2,9 %
Gewissenhaftigkeit	2 % 6,8 %	6,3 %	6,8 %	4,8 %	5,8 %	4,8 %
Verträglichkeit	0,3 % 0,8 %	0 %	4,4 %	1 %	0 %	2,9 %

*obere Zeile = objektive Leistungsmaße, untere Zeile = subjektive Leistungseinschätzung
 **nur Berufe, in denen soziale Interaktionen von Bedeutung sind
 ***Leistung von abhängig beschäftigten Mitarbeitern
 ****nur bezogen auf Zusatzleistungen (Organizational Citizenship Behavior)

Abbildung 9 Übersicht verschiedener Studien zur Bedeutung von Persönlichkeitsmerkmale für die berufliche Leistung (Kanning, 2019)

Obwohl es zu Abweichungen zwischen den Studien kommt, zeigt sich dennoch eine Tendenz. So zeigen sich insgesamt eher geringe Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitseigenschaften und beruflicher Leistung. Interessanterweise steigt die Validität etwas an, wenn nur Berufe angeschaut werden, welche Kontakte mit Menschen beinhalten. Dies zeigt in Abbildung 9 die Studie von Mount et al. (1998). Gewissenhaftigkeit erklärt hier knapp 7 Prozent der beruflichen Leistung. Sie ist und bleibt damit (auch über andere Studien hinweg) der beste Prädiktor der verschiedenen Persönlichkeitseigenschaften. Platz zwei geht an die Verträglichkeit mit 4,4 Prozent und Platz drei an die emotionale Stabilität mit 3,2 Prozent (Kanning, 2019).

Für sich allein genommen ist die Validität der Persönlichkeitseigenschaften zwar klein, dennoch sollten sie nicht ganz ausser Acht gelassen werden. Spannend ist, dass Persönlichkeitsmerkmale und kognitive Fähigkeiten praktisch nicht miteinander korrelieren. So können valide Persönlichkeitsmerkmale wie beispielsweise Gewissenhaftigkeit dazu verwendet wer-

den, die Validität von kognitiven Fähigkeiten zu erhöhen (inkrementelle Validität) (Rowold, 2015), wenn auch mit kleinen Effekten.

6 Methodenteil

Dieses Kapitel widmet sich der methodischen Erhebung des Praxisteils dieser Arbeit. Es soll nicht nur erhoben werden, ob Intelligenz und Persönlichkeit in der Personalauswahl in der Praxis eine Rolle spielen, sondern auch welche Verfahren für deren Erhebung eingesetzt werden und warum dies gemacht wird. Von den Expertinnen und Experten in der Praxis ist es zudem interessant zu erfahren, welches Hintergrundwissen sie über die Konstrukte Persönlichkeit und Intelligenz sowie zu den Verfahren für deren Messung haben. Wenn es Diskrepanzen zwischen theoretischen Erkenntnissen und praktischer Anwendung gibt, soll zudem herausgefunden werden, um welche Unterschiede es sich dabei handelt und weshalb diese entstehen.

Aus diesen Gründen wird die Erhebung anhand von problemzentrierten Interviews durchgeführt. „Das Interview lässt den Befragten möglichst frei zu Wort kommen, um einem offenen Gespräch nahe zu kommen. Es ist aber zentriert auf eine bestimmte Problemstellung, die der Interviewer einführt, auf die er immer wieder zurückkommt“ (Mayring, 2016, S.67). Ein weiterer Punkt, welcher für den Einsatz problemzentrierter Interviews spricht ist, dass die Problemstellung zuvor bereits analysiert wurde und aufgrund dessen der Interviewleitfaden erstellt wurde (Mayring, 2016).

Da es bei der Erhebung auch zu einem gewissen Teil darum geht, das Wissen der interviewten Personen abzuholen, ist ein weiterer Grund für den Einsatz dieser Form das offene Leitfadenterview. Gerade wenn es sich bei den Expertinnen und Experten in der Personalauswahl nicht um Psychologinnen und Psychologen handelt, könnte es sein, dass Verfahren aufgrund persönlicher Präferenzen eingesetzt oder eben nicht eingesetzt werden. Helfferich (2011) schreibt zu dieser Form der Interviewart, dass sie sich sehr gut eignet um «(...) subjektive Theorien und Formen des Alltagswissens zu rekonstruieren.» (S. 159).

6.1 Qualitative Inhaltsanalyse

Die Auswertung der geführten Interviews erfolgt in einem ersten Schritt anhand der Transkription. Diese wird nach Kuckartz (2016) umgesetzt, indem grundsätzlich wörtlich transkribiert wird. Da die Interviews in Mundart, also Schweizerdeutsch geführt wurden, wird nur die Hochdeutsche Übersetzung transkribiert. Dabei wird die Sprache leicht geglättet und Satzstellungen können angepasst werden, wenn diese nicht verständlich sind oder keinen Sinn ergeben (was aufgrund der Übersetzung stellenweise passieren kann). Zudem werden wichtige Informationen in Klammern notiert, beispielsweise Umweltgeräusche, Unterbrüche, nonverbale Äusserungen o.ä. Pausen werden ebenfalls in Klammern festgehalten, und zwar anhand von Punkten. Ein Punkt steht für eine kurze Pause, zwei Punkte für eine mittellange

Pause und drei Punkte für eine lange Pause. Jeder Absatzwechsel steht für einen Dialogwechsel. Spricht der Interviewer, wird die Zeile mit einem «I» begonnen. Spricht die interviewte Person wird die Zeile mit «IP» begonnen, jeweils gefolgt vom Gesagten der Person. Die Abkürzung IP wird zudem noch mit einer Nummer von eins bis vier ergänzt. Diese gibt Auskunft darüber, um welches Interview es sich handelt.

In einem zweiten Schritt wird anhand eines Kategoriensystems der Inhalt der Interviews analysiert. Ziel ist es, mit Hilfe der Kategorien zu erkennen, welche Themen, Aussagen, Argumente etc. wie häufig genannt werden. Dies ist in Anbetracht der Fragestellung dieser Arbeit sehr sinnvoll, da die Gründe für eine allfällige Abweichung zwischen Theorie und Praxis festgehalten werden sollen.

Interviewt wurden Fachpersonen, welche einen Bezug zur Rekrutierung haben, sprich selbst in Rekrutierungsprozesse involviert sind. Ihre Expertise in diesem Bereich ist ein entscheidendes Kriterium, da es in dieser Erhebung darum geht herauszufinden, wie Rekrutierungsverfahren in der Praxis ablaufen und die theoretischen Erkenntnisse berücksichtigt werden oder nicht.

Die Stichprobe besteht aus drei Frauen und einem Mann. Konkret handelt es sich bei den Personen um eine Geschäftsleiterin, eine HR-Businesspartnerin, einen Consultant im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung sowie um einen Talent Acusision Manager. Die Geschäftsleiterin ist Mitte fünfzig und hat bereits zwanzig Jahre Führungserfahrung, die anderen Interviewpartner waren alle um die dreissig und verfügten im Schnitt über 4.5 Jahre Berufserfahrung, wobei diese nicht zwingend komplett in der aktuellen Anstellung gesammelt wurde.

Aufgrund der teilweise grossen örtlichen Distanz und des vollen Terminkalenders der interviewten Personen, wurden die Interviews per Teams geführt und aufgezeichnet. Die durchschnittliche Dauer der Interviews betrug ca. 35 Minuten.

Bevor das eigentliche Interview begann, wurde stets Smalltalk geführt. Dies war nicht geplant im eigentlichen Sinne, sondern hat sich so ergeben. Danach wurde eine kurze Wiederholung gemacht zum Thema. Es wurde in wenigen Sätzen die Ausbildung des Autors zum Berufs-, Studien- und Laufbahnberater am IAP vorgestellt, sowie das Thema dieser Masterarbeit. Dieser Teil wurde nicht aufgezeichnet. Danach folgte das eigentliche Interview, welches aufgezeichnet wurde. Während des Interviews wurde sich grundsätzlich am Interviewleitfaden orientiert. Jedoch haben sich teilweise aus den Gesprächen heraus andere Richtungen entwickelt. Solange diese als relevant und wertvoll für die vorliegende Arbeit erachtet wurden, wurden die Ausführungen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner nicht unterbrochen. Es wurde dann jeweils versucht, den Bogen zur eigentlichen Frage zu schlagen oder diese in den Gesprächsfluss einzubetten.

7 Ergebnisse der Interviews

Die durchgeführten Interviews wurden anhand eines Kategoriensystems ausgewertet. Die einzelnen Kategorien werden im folgenden Abschnitt erklärt und erörtert. Die Bildung der einzelnen Kategorien erfolgte sowohl induktiv als deduktiv. Teilweise wurden die Kategorien bereits vor den Interviews anhand des Leitfadens gebildet. Es wurden aber auch während des Transkribierens gewisse Kategorien gebildet, welche sich aufgrund des Datenmaterials ergaben. Die Interviews wurden anhand von sieben Kategorien ausgewertet. Insgesamt gab es 107 Nennungen über alle Interviews und Kategorien.

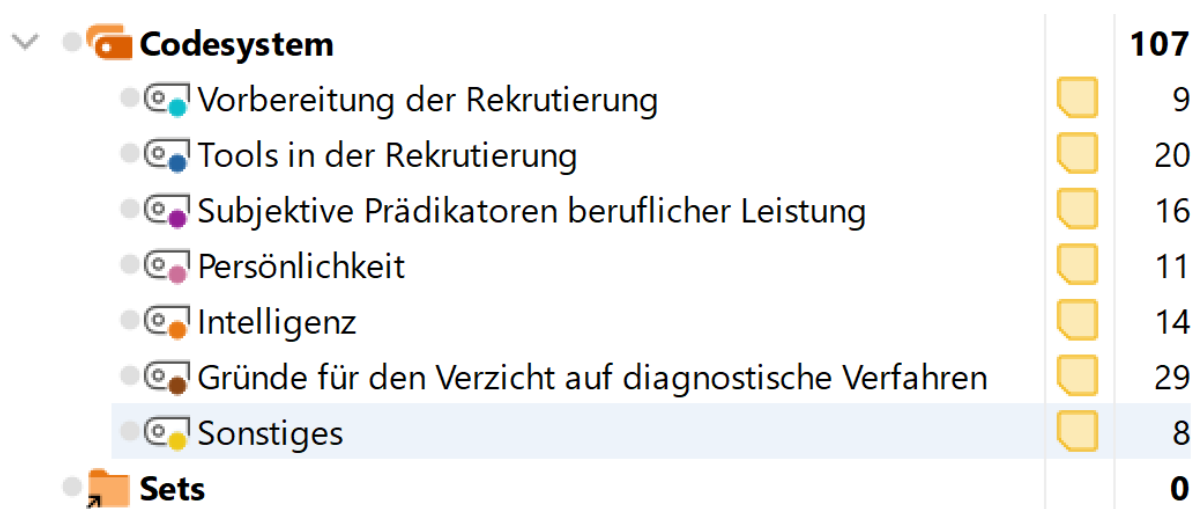


Abbildung 10 Deskriptive Häufigkeit der Kategorien (eigene Darstellung, 2022)

Nachfolgend werden die einzelnen Kategorien erklärt und wichtige Nennungen je Kategorie wörtlich zitiert. Dadurch soll die Kategorisierung noch klarer und greifbarer werden. Bei grösseren Kategorien werden aus Gründen der Übersicht die Antworten in Tabellen oder Grafiken dargestellt. Wo dies aufgrund des Umfangs nicht notwendig ist, wird mit Aufzählungszeichen gearbeitet.

Vorbereitung der Rekrutierung

Während dem Transkribieren der Interviews hat sich herausgestellt, dass sich die Vorbereitung auf die Rekrutierung bei den Firmen unterscheidet. Zudem hat sich gezeigt, dass es Sinn macht, die Vorbereitung sowie den eigentlichen Rekrutierungsprozess separat zu betrachten.

Die Vorbereitung bezieht sich hierbei auf den Zeitraum zwischen dem intern bekannt wird, dass es eine vakante Stelle im Unternehmen geben wird bis zu dem Zeitpunkt wo dies nach aussen kommuniziert wird, es also darum geht, passende Kandidatinnen und Kandidaten für

die vakante Stelle zu finden. Bei den meisten Firmen bedeutet dies, bis die freie Stelle ausgeschrieben wird. Interessant sind hier die unterschiedlichen Vorgehensweisen der Recruiterinnen und Recruiter. Hier sei noch der Hinweis gestattet, dass die meisten Interviewpartnerinnen und Interviewpartner zwar innerhalb des Rekrutierungsprozesses einen gewissen Spielraum haben, der Prozess als Ganzes in der Regel jedoch vorgegeben ist und nicht beeinflusst werden kann.

Bei der Auswertung dieser Kategorie haben sich die folgenden drei Punkte als zentral erwiesen (Anzahl Nennungen in Klammern):

- Stellenausschreibung (4)
- Bedarfsanalyse (3)
- Individuelle Aufgabenzusammensetzung des Assessmentcenters (2)

Drei der vier interviewten Personen machen eine Bedarfsanalyse. Sie klären ab, was genau für eine Person für die vakante Stelle gesucht wird. Dies geschieht anhand eines Gespräches mit der vorgesetzten Person. Es werden die Mindestqualifikationen für die Stelle besprochen, die gewünschte Berufserfahrung und welche Persönlichkeit ins Team passt.

IP2: «Sobald die Stelle genehmigt wird, organisieren wir Talent Partner ein Kick-Off mit der Linie zusammen. Dieses dauert zwischen 30 bis 60 Minuten. Da haben wir einen Leitfaden, sehr standardisiert, wo alle wichtigen Punkte abgeholt werden. Teamgrösse, Alter, also so Rahmenbedingungen. Dann welche Persönlichkeit passt am besten? Was ist gesucht? Ist es jemand, der sich in eine Führungsposition entwickeln muss? Solche Sachen. Und dann natürlich auch noch die Hardfacts aus dem CV. Weil ich als Laie kann ja nur die Person beurteilen, aber nicht die Skills.»

Diese Bedarfsanalyse erfolgt mit der vorgesetzten Person. Die Anforderungen, was eine Kandidatin oder ein Kandidat mitbringen muss, wird bei ihr abgeholt. Dies erfolgt teilweise sehr strukturiert und teilweise etwas weniger strukturiert. Massgebend für das zu rekrutierende Profil ist die persönliche Einschätzung des Vorgesetzten.

IP1: «Dann frage ich, was wir genau benötigen, so ein bisschen das Formelle und dann geht's um die Fähigkeiten, also was ist besonders wichtig von den Skills aber natürlich auch von den Sozialkompetenzen. Es gibt dann auch Leute, die sich anders äussern im Sinne von, ich möchte jemanden in diesem und jenem Alter oder was auch immer. Das nehme ich dann jeweils auch auf.»

Zwei der vier Befragten Personen haben zudem das Thema Assessmentcenter ins Spiel gebracht. Die Übungen, welche darin gemacht werden, werden spezifisch auf die Anforderungen der vakanten Stelle zugeschnitten. Es wird geschaut, welches die Schlüsselkompetenzen sind und mit welchen Simulationen und Tests diese am besten abgeholt werden können. IP3: *«Jedes Assessment wurde dann neu designt. Die Struktur war natürlich immer ähnlich. Aber die Fallbeispiele waren stark auf die jeweilige Organisation abgestimmt.»* Von denjenigen, welche Assessmentcenter durchführen, respektive die Aufträge an externe Anbieter vergeben, gaben jedoch alle an, dass Assessmentcenter nur für «höhere» Positionen gemacht werden. Eine genaue Definition, ab wann eine Stelle als höher eingestuft wird, konnte nicht gemacht werden.

Alle vier Interviewpartnerinnen und Interviewpartner gaben an, dass am Ende der Vorbereitung die Stellenausschreibung steht. Drei Personen erwähnten, die Stellen vorwiegend über klassische Jobportale wie beispielsweise www.jobs.ch oder www.jobscout24.ch auszusuchen. Eine Person gab an, dies nicht zu machen, da keine Bewerbungen über diesen Kanal eingingen. Sie erachtet es als besonders wichtig, dass die freien Stellen auf der firmeneigenen Webseite publiziert werden und das informelle Quellen wie Mund zu Mundpropaganda genutzt werden. Die Begründung ist hier, dass sich die Kandidatinnen und Kandidaten, die auf Stellensuche sind, aufgrund der hohen Nachfrage an Fachkräften die Unternehmen aussuchen können, in welchen sie arbeiten möchten. Daher gehen sie direkt auf die Webseite der Unternehmen und schauen dort, ob es eine freie Stelle gibt. IP4: *«[...] das Einzige was wir machen, ist, dass wir die Stellen auf unserer Webseite aufschalten. Dort sind sie drauf. Alles andere läuft über inoffizielle Wege. Mund zu Mund Propaganda und solche Sachen.»*

Tools in der Rekrutierung

Als nächste Kategorie haben sich die Tools, welche in der Rekrutierung verwendet werden, abgezeichnet. Diese Tools beziehen sich auf den kompletten Bewerbungsprozess. Alle genannten Tools dienen schliesslich dazu, den für die freie Stelle am besten passenden Kandidaten oder Kandidatin zu finden. Sie sollten den Selektionsprozess so effizient und effektiv wie möglich gestalten und dabei Fehlbesetzungen möglichst vermeiden. Auch hier gibt es grosse Überschneidungen zwischen den Aussagen der interviewten Personen. Viele Tools wurden von mehreren Personen genannt. Folgende kurze Auflistung zeigt alle genannten Tool sowie die Anzahl der Nennungen in Klammern:

- Bewerbungsunterlagen (4)

- Vorstellungsgespräch (4)
- Assessmentcenter (2)
- Referenzauskünfte (2)
- Persönlichkeitstests (2)
- Schnuppertag/Arbeitsprobe (1)
- Backgroundcheck (1)
- Firmeninterne Tests (1)

Obwohl verschiedene Personen ähnliche Tools einsetzen, unterscheiden sich dennoch die Fokusse. Daher werden die soeben genannten Tools nachfolgend erläutert und es wird erklärt, worauf die befragten Personen besonders achten. In kursiver Schrift wird zuerst das Tool festgehalten und danach folgt die Erläuterung. Aufgrund der teilweise ausführlichen Erläuterungen wurde zugunsten der Übersichtlichkeit auf eine tabellarische Darstellung verzichtet. Beim Tool wurde zudem die Anzahl der Nennungen in Klammern beibehalten.

Bewerbungsunterlagen (4)

Der Fokus liegt hier insbesondere auf dem Lebenslauf. Arbeitszeugnisse wurden teilweise ebenfalls genannt, jedoch wurde ihnen eine unterschiedliche Aussagekraft attestiert. Von einer Person wurde erklärt, dass die Arbeitszeugnisse fast keine Bedeutung haben, da man nie genau weiss, wer diese verfasst hat und wie geübt diese Person im Verfassen solcher Dokumente ist. Es könne schnell etwas falsch interpretiert werden, was zu einem falschen Bild des Kandidaten oder der Kandidatin führen kann.

Ein vollständiges Bewerbungsossier wird von allen befragten Personen verlangt und dient bei allen auch als Grundlage für die erste Selektion. Die Vollständigkeit ist zudem bereits ein wichtiges Kriterium, welches von allen Befragten genannte wurde.

IP1: «[...] dann kommen die Bewerbungen rein, dann mache ich eine Vorselektion und schalte die guten Bewerber frei. Wenn es nicht so einfache Profile sind, schalte ich einfach einige frei um zu schauen, passt das in etwa oder in welche Richtung geht es. Und dann, wenn der Vorgesetzte sein Urteil auch abgegeben hat, je nachdem wie viele Bewerbungen wir haben, laden wir ein paar Leute zum Interview ein.»

Vorstellungsgespräch (4)

Alle befragten Personen gaben an, dass sie Vorstellungsgespräche durchführen. Wie, in welcher Form und nach welchem Prinzip die Gespräche abgehalten werden, variiert jedoch.

Je nach Stelle und Unternehmen finden ein bis drei Gespräche statt. Diese können physisch vor Ort, via Telefon oder online durchgeführt werden.

Alle gaben an, die Vorstellungsgespräche nach einem vorher festgelegten Leitfaden zu machen. Dieser ist jedoch unterschiedlich stark standardisiert. Zwei Personen gaben an, dass sie eine sehr hohe Standardisierung haben, sie also jeder Kandidatin und jedem Kandidaten die gleichen Fragen stellen. Eine Person gab an, zwar einen Leitfaden zu haben, diesen aber je nach Gesprächsverlauf auch mal spontan anzupassen. Eine Person sagte, den Leitfaden eher als Gedankenstütze zu verwenden, dass alle relevanten Punkte abgefragt werden. Zudem war es spannend zu hören, dass die Recruiterinnen und Recruiter die Gespräche in der Regel nicht allein, sondern zu zweit durchführen. Je nachdem wie geübt die andere Gesprächsführerin oder der andere Gesprächsführer ist, wird sich unterschiedlich konsequent an den Leitfaden gehalten. So sagt IP1:

«Ich merke aber einfach, wenn jemand nicht so diesen theoretischen Hintergrund hat, haben die Leute teilweise Mühe das so umzusetzen. Es kommt auch noch sehr auf den Rang drauf an. Wenn ich einen Teamleiter habe, diese Personen passen sich sehr mir an. Aber wenn ich mit einem Partner, also mit dem Management rekrutiere, dann mache ich zwar einen Leitfaden, aber das Gespräch geht dann nicht nach diesem Leitfaden, sondern nach dem Partner (lacht).»

Da die befragten Personen unterschiedliche Stellen rekrutieren, variiert teilweise auch der Rekrutierungsprozess. Dies ist deswegen interessant, weil es zeigt, wie flexibel die Abläufe und auch die Recruiterinnen und Recruiter sein müssen. Obwohl der Bewerbungsprozess einzelne, starre Teile beinhaltet, ist der Prozess an sich dennoch flexibel. Wenn es darum geht, den Bewerbungsprozess und die verwendeten Methoden zu erfassen und zu analysieren, muss dies berücksichtigt werden. Der Bewerbungsprozess ist an ein Stellenprofil gekoppelt, ändert sich das Stellenprofil, kann sich auch der Bewerbungsprozess ändern. IP2 beschreibt dies sehr anschaulich:

«Nein also da sind wir sehr agil und müssen das auch sein. Beispielsweise für Blue Collar Stellen, Produktionsumfeld dort sind wir nicht einmal mehr involviert bei den Gesprächen. Dort macht das die Linie ganz alleine. Da finden in der Regel eins, maximal zwei Gespräche statt. Sobald es aber in den White Collar Bereich kommt, kommen wir ins Spiel. Und dort ist es natürlich je nach Level, White Collar ist nicht gleich White Collar, hat man zwei, drei Gespräche oder sogar noch einen Assessment-Tag, Referenzauskünfte, Backgroundchecks bei sensiblen Stellen. Also alles was Finance,

IT oder HR betrifft, da haben wir noch einen externen Provider, der einen solchen Check macht. Das ist ganz variabel.»

Assessmentcenter (2)

In dieser Kategorie gilt es zunächst zwischen den Assessmentcentern und den Development Centern zu unterscheiden. Diese verfolgen unterschiedliche Ziele und setzen daher auch unterschiedliche Methoden ein. IPA3 veranschaulicht dies folgendermassen:

«Ja genau, also es gibt eigentlich zwei verschiedene Arten von Assessmentcentern. Das eine ist eben das klassische Assessmentcenter. Da geht es eben darum, neue Mitarbeiter zu selektieren, also man hat einen Rekrutierungsprozess. Meistens war es so, dass diese Personen bereits in einem ersten Gespräch waren, und das Assessmentcenter war in einem zweiten Schritt eingebaut. Wir haben dann eine Empfehlung geschrieben oder eben nicht und haben das dann mit dem Kunden diskutiert. Und wenn wir uns einig waren ist diese Person dann im besten Fall noch in ein zweites Gespräch gekommen mit dem Kunden, wo es dann meistens um den Abschluss ging. Hingegen diese Development Center oder eben Entwicklungsassessments wie sie heissen, waren dann eher für die Leute, die bereits in einer Firma sind, in einem Talentpool beispielsweise und da ging es häufig um Leute, die das erste Mal in eine Führungsfunktion möchten oder man eben das Potenzial sieht. Da haben wir geschaut, was bringt der Mitarbeiter mit und wo muss man ihn eben noch entwickeln. Häufig waren das Leute, die man nachdem sie den Job bekommen haben noch gecoacht hat im Sinne von, wir haben sie ein halbes Jahr begleitet und wir waren der Sparringpartner. Dann haben wir beispielsweise ein Führungsleitbild konstruiert. Das waren meistens Leute, die noch nie eine Führungsposition hatten.»

Assessment- und Developmentcenter eröffnen ihrerseits wieder ein sehr breites Feld an Methoden und Techniken für die Personalselektion oder die Weiterentwicklung von Mitarbeitenden. Diese Center im Detail vorzustellen und zu erörtern, würde eine separate Masterarbeit füllen. Da der Fokus der vorliegenden Arbeit auf Persönlichkeits- und Intelligenztests liegt, wurde bei den zwei befragten Personen, welche angaben damit zu arbeiten, nur abgefragt, ob solche Tests in diesen Centern eingesetzt werden oder nicht.

Die Antwort war zweimal dieselbe, es werden Persönlichkeitstests eingesetzt jedoch keine Intelligenztests.

Ebenfalls interessant war die Einschätzung einer befragten Person, welche sagte, dass Assessmentcenter gerade bei hohen Positionen schon dazu eingesetzt werden, Bewerberinnen und Bewerber zu rekrutieren, jedoch auch den Zweck erfüllen, sich als Recruiterin oder

Recruiter, respektive vorgesetzte Person abzusichern. Ein Assessmentcenter ist eine gute Möglichkeit, die eigene Entscheidung durch eine externe Organisation zu bestätigen und damit die Verantwortung praktisch auf mehrere Schultern zu verteilen. Zumal die Einschätzung der Assessorinnen und Assessoren sehr häufig mit denen der Recruiterinnen und Recruiter sowie den vorgesetzten Personen übereinstimmen.

Referenzauskünfte (2)

Diese wurden von zwei befragten Personen genannt. Eine weitere Person hat explizit gesagt, dass sie keine Referenzen einholt, es sei denn, sie habe aufgrund des Lebenslaufes oder der Arbeitszeugnisse ein komisches Gefühl oder den Eindruck, dass etwas nicht stimmt. Die Referenzauskünfte bezogen sich immer auf das Einholen von Informationen beim vorherigen Arbeitgeber.

Persönlichkeitstests (2)

Der Einsatz von Persönlichkeitstests wurde zweimal genannt, jedoch beide Male im Zusammenhang mit einem Assessmentcenter. Keiner der befragten Personen hat angegeben, dass im eigentlichen Rekrutierungsverfahren Persönlichkeitstests angewendet werden. Das selbe gilt für Intelligenztests, nur dass diese generell nicht, auch nicht in Assessmentcentern eingesetzt werden. Wenn Persönlichkeitstests angewendet wurden, dann als Teil eines Assessmentcenters. Darauf haben die Recruiterinnen und Recruiter jedoch relativ wenig Einfluss, da Assessmentcenter in der Regel von externen Anbietern durchgeführt werden.

Schnuppertag/Arbeitsprobe (1)

Bewerberinnen und Bewerber werden nach dem Erstgespräch zu einem Schnuppertag eingeladen. Ziel dabei ist es, nebst dem fachlichen Knowhow auch zu prüfen, wie sie mit Kundinnen und Kunden umgehen. Die Arbeitsprobe erlaubt nochmals eine andere Betrachtungsweise als diejenige aufgrund eines Gespräches. Ziel ist es, die Bewerberin oder den Bewerber in einem möglichst realistischen Arbeitsumfeld kennenzulernen und zu sehen, wie sich die Person in bestimmten Situationen verhält. Jedoch macht diese Arbeitsprobe nicht bei allen Positionen Sinn. So sagt IPA4: *«Das gibt dann eine Entscheidungsgrundlage diese Leute anders zu beurteilen als aufgrund der Gespräche. Und du kannst ja auch schlecht eine Finanzerin einen halben Tag mitlaufen lassen, das bringt ja nichts.»*

Backgroundcheck (1)

Dieser wurde einmal genannt in Bezug auf die Rekrutierung von sehr sensiblen Stellen. Er wird, ähnlich wie die Assessmentcenter zwar eingesetzt jedoch nicht von der Recruiterin oder

vom Recruiter selbst gemacht. Dafür werden externe Anbieter herangezogen, welche sich auf diese Backgroundchecks spezialisiert haben.

Firmeninterne-Tests (1)

Diese Tests werden von den Firmen intern entwickelt, durchgeführt und ausgewertet. Im genannten Fall bezog es sich auf einen MS-Office Test. Dieser hat jedoch nicht den Anspruch einer wissenschaftlichen Standardisierung. Es geht vor allem darum zu schauen, ob die erforderlichen Kenntnisse der MS-Office Palette für die konkrete Stelle vorhanden sind. Es geht weniger darum zu prüfen, ob die Bewerberin oder der Bewerber ihre/seine Kenntnisse bewusst zu hoch einstuft, sondern vielmehr darum, ob Arbeitgeber und die Kandidatin/der Kandidat das gleiche Verständnis davon haben, was beispielsweise gute Kenntnisse sind.

Subjektive Prädikatoren beruflicher Leistung

Diese Kategorie ergab sich aufgrund des Fragebogens. Ziel war es, von den befragten Personen direkt zu erfahren, was in ihren Augen relevante Prädikatoren für zukünftige berufliche Leistungen sind. Dies sind subjektive Eindrücke, jedoch zeigen sie sehr deutlich, wie die Praxis zu diesem Thema steht. Im Kapitel 8 wird näher auf die Abweichungen und Gemeinsamkeiten von Theorie und Praxis eingegangen. Wichtig zu wissen ist, dass sich die genannten Prädikatoren sowohl auf die Stellen beziehen, welche von den befragten Personen betreut respektive rekrutiert werden, als auch auf die generelle Einschätzung, was allgemein eine hohe berufliche Leistung vorhersagen kann. Folgende Prädikatoren wurden von den Befragten genannt (Anzahl Nennungen in Klammern):

- Umgang mit Menschen (3)
- Sinnhaftigkeit (2)
- Selbstorganisation (2)
- Freude an der Tätigkeit (2)
- Gute Arbeitsatmosphäre (2)
- Teamfähigkeit (2)
- Flexibilität und Selbständigkeit (1)
- Übernahme von Verantwortung (1)
- Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen (1)
- Chancen und Möglichkeiten nutzen (1)
- Passende Firmenkultur (1)
- Dienstleistungsorientierung (1)

- Qualitätsanspruch (1)
- Passung von Anforderung und Können (1)
- Vernetzung unterschiedlicher Interessen (1)

Persönlichkeit

Diese Kategorie ergab sich aufgrund des Fragebogens. Die vorausgehende Frage bezog sich auf die generelle Einschätzung, welche Prädiktoren berufliche Leistung vorhersagen. Diese Antworten, respektive diese Kategorie bezieht sich spezifisch darauf, wie hoch die Befragten die Wichtigkeit von Persönlichkeit für die Berufliche Leistung einschätzen. Spannend ist hier, dass von allen Interviewpartnerinnen und Interviewpartner angegeben wurde, dass sie die Persönlichkeit eines Bewerbers oder einer Bewerberin höher gewichten als deren/dessen Intelligenz. IP3: *«Also die Persönlichkeit finde ich mittlerweile fast wichtiger. Weil ich glaube, man kann auch vieles lernen.»* IP4 sagt dazu weiter:

«Also kann ich, wenn man sich beispielsweise ein Ziel gesetzt hat und es ist gerade etwas schwierig, kann ich mich durchbeißen? Habe ich Durchhaltewillen? Kann ich mir Hilfe holen, wenn ich merke, es wird schwierig? Dann finde ich das fast wichtiger als Intelligenz.»

Generell wurde die Persönlichkeit als sehr wichtig eingestuft. Häufig wurde noch der Begriff der Softskills genannt. Diese wurden immer im Zusammenhang mit dem Umgang mit Menschen erwähnt. Diese Eigenschaften werden zunehmend wichtiger, da man immer weniger ausschliesslich für sich alleine arbeitet, sondern praktisch immer in einem Team, so der Tenor der Befragten.

Ein weiterer Punkt, welcher genannt wurde, ist, dass Persönlichkeitstests (als Teil eines Assessmentcenters) nie isoliert betrachte wurden, sondern immer als Teil eines grossen Ganzen.

Intelligenz

Die Kategorie der Intelligenz ist sehr ähnlich zu der vorangegangenen Kategorie der Persönlichkeit. Nur dass sich die Antworten darauf beziehen, wie hoch die Befragten die Wichtigkeit von Intelligenz für die berufliche Leistung einschätzen.

Interessant ist zunächst, dass niemand gesagt hat, dass Intelligenz an sich nicht wichtig ist. IP1 bringt es auf den Punkt: *«Ich glaube, also ganz grundsätzlich für die berufliche Leistung schadet Intelligenz ja nie, oder? (lacht).»*

Es wurde aber von allen Befragten die prognostische Validität angezweifelt, respektive diese wurde deutlich geringer als diejenige der Persönlichkeit eingestuft.

Keine der befragten Personen erachtet es als notwendig für die Stellen, welche sie rekrutieren einen Intelligenztest zu machen. Das häufigste Argument, welches hier genannt wurde, war die Redundanz. Drei der vier befragten Personen gaben diese als Begründung an, weshalb keine Intelligenztests in der Rekrutierung verwendet werden. Es wurde gesagt, dass wenn jemand einen gewissen Abschluss, beispielsweise einen Bachelor oder Master mitbringt, davon ausgegangen werden kann, dass diese Person die notwendige Intelligenz für diesen Beruf mitbringt. Es muss also nicht noch zusätzlich ein Intelligenztest gemacht werden. IP2: *«Also jemand der bei mir einen Master mitbringt, da zweifle ich eigentlich nicht an der Intelligenz. Diese Person hat ja auch ein Studium geschafft.»*

Ein weiteres Argument war, dass die Stelle keinen speziell hohen Intelligenzquotienten erfordert. Daher würde ein Intelligenztest keinen Mehrwert bieten. Es wurde auch gesagt, wenn Stellen viele monotone, repetitive Aufgaben beinhalten, ein zu hoher Intelligenzquotient sogar kontraproduktiv ist, da eine sehr intelligente Person in so einem Job schnell unterfordert wäre.

Zwei der vier Befragten zweifelten zudem daran, ob ein Intelligenztest die für diese Stelle notwendigen Qualifikationen wirklich misst. Sie stufte die Ergebnisse der teilweise abstrakten Aufgaben eines Intelligenztests als nicht aussagekräftig ein. IP2: *«[...] während es dagegen bei einem Intelligenztest wirklich darum geht, (.) die Reaktionsfähigkeit zu testen, weiss ich jetzt nicht, ob das so zentral ist für eine bestimmte Stelle.»*

Gründe für den Verzicht auf diagnostische Verfahren

Da sich in sämtlichen Interviews herausgestellt hat, dass Verfahren zur Erfassung von Intelligenz nicht eingesetzt und Verfahren zur Erfassung der Persönlichkeit eher spärlich, respektive nur als Teil eines Assessmentcenters eingesetzt werden, wurde diese Kategorie gebildet. In dieser Kategorie werden die persönlichen und damit die Meinungen, Erfahrungen und Ansichten der interviewten Personen, weshalb sie denken, dass Intelligenz- und Persönlichkeitstests nicht oder nur sehr wenig eingesetzt werden, festgehalten.

Die Gründe, welche genannt wurden, sind sehr vielfältig. Dennoch gibt es verschiedene Faktoren, welche immer wieder genannt wurden. Eine ausführliche Darstellung der genannten Gründe zeigt die nachfolgende Tabelle. Die Anzahl der Nennungen bezieht sich dabei auf die Subkategorien und nicht auf die Hauptkategorie.

Hauptkategorie	Subkategorie	Anzahl Nennungen
Wirtschaftlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitdruck, das Rekrutierungsverfahren so schlank und effizient wie möglich zu gestalten, da zu viele Mandate zeitgleich betreut werden • Zu wenig Geld, um die Tests zu kaufen 	6
Nicht relevant	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgrund der Vorbildung kann bereits ein gewisser Grad an Intelligenz abgeleitet werden. • Die Testinhalte wurden als nicht relevant für die Stelle erachtet • Die Testergebnisse geben zu wenig her, eine Aussage ist nicht möglich • Die Anforderungen des Anforderungsprofis können mit den Tests nicht gemessen werden • Der Prädikatoren Intelligenz wurden als zu wenig wichtig für berufliche Leistung eingestuft 	13
Arbeitsnehmermarkt	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt mehr offene Stellen als potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten, daher soll der Rekrutierungsprozess so attraktiv wie möglich gestaltet werden • Die Tests werden von den Kandidatinnen und Kandidaten als Misstrauensvotum wahrgenommen • Die Tests werden als unangenehm für die Kandidatinnen und Kandidaten angesehen • Die Hürden sollen bewusst möglichst tief gehalten werden • Selbst wenn der Test sagt, dass ein Kandidat oder eine Kandidatin nicht geeignet ist, kann es dennoch besser sein diese(n) anzustellen, als niemanden zu haben • Die Testergebnisse sind abhängig von der Tagesform einer Kandidatin / eines Kandidaten 	10

Tabelle 1 Übersicht über die Gründe, weshalb die Recruiterinnen und Recruiter denken, warum Testverfahren wenig bis gar nicht eingesetzt werden (eigene Darstellung, 2022)

Zu den unterschiedlichen Ergebnissen von Persönlichkeits- und Intelligenztests sagte beispielsweise IP3: *«Ich habe wirklich die Persönlichkeitstests immer spannender gefunden, weil sie eine tolle Diskussionsgrundlage geben, während es bei den Intelligenztests halt immer ein richtig oder falsch gibt.»* Hier geht es auch darum, wie man einen solchen Test ins Bewerbungsverfahren integriert. Dazu sagt IP3 weiter: *«[...] ich hatte immer das Gefühl in diesen interaktiven Sessions kam immer sehr viel mehr heraus, als wenn man jemanden einfach ein Survey ausfüllen lässt. Das fände ich für beide Seiten nicht so bereichernd.»* Dies bringt eine weitere Dimension des Bewerbungsprozesses zum Vorschein. Zwei der vier Befragten sagten, dass es ihnen auch wichtig ist, dass die Bewerberinnen und Bewerber, selbst wenn sie die Stelle nicht bekommen, wenigstens etwas lernen und für sich etwas mitnehmen können. IP3 formuliert das folgendermassen:

«[...] auch um den Kandidaten weiterzubringen. Wir haben immer unseren Kandidaten gesagt, ihr habt die Chance bekommen an einem eintägigen Assessment teilzunehmen. So ein Assessment kostet sehr viel. Darum, wir haben immer gesagt, diese Leute haben euch noch nicht einmal angestellt, aber sie investieren in euch und euer Potenzial. Ich denke, man kann es so ganz gut umkehren und dann haben sie auch eine ganz andere Einstellung dazu.»

Sonstiges

In dieser Kategorie wurde alles zusammengefasst, was nicht einer anderen Kategorie zugeordnet werden konnte, aber dennoch interessant und erwähnenswert ist. Speziell zu erwähnen sind an dieser Stelle folgende drei Punkte (Anzahl Nennungen in Klammern):

- Je höher die zu besetzende Position, desto grösser wird das Verständnis der Bewerberinnen und Bewerber eingeschätzt einen Intelligenztest zu machen (2)
- Die besten Tests und Verfahren nützen nur etwas, wenn man tatsächlich eine Auswahl von verschiedenen Kandidatinnen und Kandidaten hat (1)
- Gewisse Tools werden nicht nur mit der Absicht eingesetzt, den besten Kandidaten oder die beste Kandidatin für eine Stelle zu finden, sondern um sich als Vorgesetzter absichern zu können und seine Entscheidung aufgrund von den Ergebnissen der Tools wie beispielsweise eines Assessmentcenter begründen zu können (1)

8 Diskussion

Nachfolgend werden die theoretischen Konzepte mit den praktischen Ergebnissen verglichen, interpretiert und bewertet. Daraus resultieren anschliessend die Erkenntnisse, woraus wiederum spezifische Punkte abgeleitet werden, mithilfe deren die hier gewonnenen Erkenntnisse auch in der Praxis umgesetzt werden können. Anschliessend folgt eine kritische Reflexion des Prozesses der Erstellung dieser Masterarbeit sowie eine kurze Reflexion meiner eigenen Rolle in diesem Prozess.

Wie in der Einleitung bereits erklärt, hat diese Arbeit zum Ziel, zu untersuchen, welche Bedeutung Persönlichkeit und Intelligenz von Bewerberinnen und Bewerbern in der Personalauswahl haben. Dies vor dem Hintergrund, dass es das Ziel der Personalauswahl ist, die besten Bewerberinnen und Bewerber zu finden und einzustellen. Sprich diejenigen Bewerberinnen und Bewerber einzustellen, von welchen sie denken, dass sie in einer bestimmten Position unter den gegebenen Umständen die besten Leistungen erbringen.

Es wurden Recruiterinnen und Recruiter befragt, welche in der Personalauswahl tätig sind. An dieser Stelle sei noch gesagt, dass die befragten Personen alle andere Berufsbezeichnungen haben als Recruiterinnen oder Recruiter. Zudem ist ihr Stellenprofil deutlich komplexer und umfassender als das eines Recruiters. Ohne den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern ihre Kompetenzen absprechen zu wollen, sondern aus Gründen der Einfachheit und der besseren Verständlichkeit, wird der Autor nicht alle Berufstitel jeweils einzeln auflisten, sondern fasst diese unter dem Begriff Recruiterinnen und Recruiter zusammen. Wie soeben geschildert ist die zu erwartende zukünftige berufliche Leistung von Bewerberinnen und Bewerbern der zentrale Teil des Personalauswahlprozesses. Daher hat sich diese Masterarbeit auf eben diesen Personalauswahlprozess fokussiert und somit zwangsläufig auch auf die berufliche Leistung. Es folgen nun die Analyse und die Erkenntnisse aus den erhobenen Daten.

Als erster Punkt kann festgehalten werden, dass sich Theorie und Praxis in gewissen Punkten einig sind und in anderen nicht. Bevor genauer auf die Unterschiede und insbesondere auf die Argumente der Praxis eingegangen wird, eine erste Analyse. Sowohl die Theorie als auch die Praxis erachten Persönlichkeitstests für die Personalauswahl als nicht besonders geeignet. So gibt es in der Theorie keine Empfehlung dafür, Persönlichkeitstests in der Personalauswahl einzusetzen. In der Praxis wird dies auch eher spärlich gemacht. Weiter sind sich Theorie und Praxis darin einig, dass ein Personalauswahlprozess mehrere Teile enthalten sollte. So nannten die Recruiterinnen und Recruiter die üblichen Grundlagen: Bewer-

bungsdossier, Vorstellungsgespräch, Arbeitsprobe und gegebenenfalls noch das Assessmentcenter. Alle genannten Verfahren werden überlagernd eingesetzt. Es werden im ganzen Selektionsprozess also mindestens zwei dieser Verfahren angewandt. Dies wird auch von der wissenschaftlichen Seite gestützt. Ebenfalls Einigkeit herrscht darüber, dass Tests zur Erfassung kognitiver Leistung bei Stellenprofilen, welche kognitiv wenig anspruchsvoll sind, nicht eingesetzt werden sollten.

Dagegen gibt es Abweichungen beim Thema Persönlichkeit. Dieses scheint in der Praxis deutlich höher gewichtet zu werden als in der Theorie. Auf die Gründe hierzu wird im Verlaufe dieses Kapitels noch genauer eingegangen. In der Praxis werden besonders Kompetenzen, wie Teamfähigkeit oder der Umgang mit Menschen (welche beide der Persönlichkeit zugeschrieben werden) sehr stark berücksichtigt. Dies lässt sich aus der Theorie nicht in diesem Masse herleiten. Ebenfalls spannend ist, dass das Thema Persönlichkeit in der Praxis stark über das Vorstellungsgespräch abgeholt wird. Von gewissen Recruiterinnen und Recruitern wurde gesagt, dass es beim Vorstellungsgespräch darum geht, eine Person sprich ihre Persönlichkeit kennenzulernen. Hier geht aus der Theorie hervor, dass der Grad der Strukturiertheit eines solchen Gespräches ausschlaggebend ist für die Validität. Je strukturierter, also je standardisierter, desto besser ist die Vergleichbarkeit der verschiedenen Bewerberinnen und Bewerber untereinander.

Ebenfalls grosse Unterschiede gibt es beim Thema Intelligenz bei kognitiv anspruchsvollen Stellen. Hier besagt die Theorie ganz klar, dass dieser Faktor derjenige ist, mit welchem sich berufliche Leistung am besten vorhersagen lässt. Diese Erkenntnis wird in der Praxis praktisch völlig ignoriert. Die Gründe hierzu werden ebenfalls später genauer ausgeführt.

Wir erinnern uns, die Theorie sagt, dass die Vorhersagekraft von Persönlichkeitsfaktoren für die berufliche Leistung sehr beschränkt ist. Der beste Prädiktor ist die Gewissenhaftigkeit mit .27. Das heisst, dass rund 7 Prozent der beruflichen Leistung anhand der Gewissenhaftigkeit einer Person vorhergesagt werden können.

Bei den kognitiven Fähigkeiten einer Person, sprich bei der Intelligenz sieht die Sache ganz anders aus. Intelligenz ist von allen aktuell zur Verfügung stehenden Auswahlkriterien im Schnitt dasjenige Kriterium, mit welchem berufliche Leistung am besten vorhergesagt werden kann. Im Schnitt liegt hier die Validität bei .62. So können ca. 39 Prozent der beruflichen Leistung anhand der Intelligenz einer Person erklärt werden. Die Aussagekraft von Intelligenz steigt zudem mit der zunehmenden Komplexität einer Stelle stark an, bis auf ca. 45 Prozent bei sehr komplexen Berufen. Die berufliche Leistung kann in komplexen Berufen folglich zu 45 Prozent alleine anhand der Intelligenz erklärt werden.

Aus theoretischer Sicht ist der Fall also klar: Bewerberinnen und Bewerber, welche sich auf Stellen ab einer gewissen Stufe bewerben, müssten zwangsläufig immer einen Intelligenz-

test machen. Die Praxis spricht hier jedoch eine ganz andere Sprache. Von den interviewten Personen setzt niemand Intelligenztests ein. Dies ist in der Schweiz, Deutschland und Österreich generell sehr ähnlich. Intelligenztests werden hier kaum eingesetzt, egal welche Position es zu besetzen gilt. In Amerika beispielsweise ist die Akzeptanz und die Beliebtheit solcher Tests um einiges grösser (Kanning, 2019).

Die Interviewten nannten hierzu verschiedene Gründe, weshalb solche Verfahren nicht eingesetzt werden. Zunächst einmal wurde der Kostenfaktor genannt. Intelligenz- wie auch Persönlichkeitstest kosten Geld. Ein weiterer spannender Punkt ist, dass gewisse Recruiterinnen und Recruiter sehr viele vakante Stellen zeitgleich betreuen. Dies führt dazu, dass sie bemüht sein müssen, den Rekrutierungsprozess so schnell wie möglich durchzuführen und abzuschliessen. Dies wiederum bedeutet, den Prozess so schlank und effizient wie möglich zu gestalten. Jedes zusätzlich eingesetzte Testverfahren macht den Rekrutierungsprozess träger, länger und umständlicher so die Argumentation. Dies stimmt nur bedingt. Zwar ist es richtig, dass solche Verfahren Geld kosten, verglichen zu den Kosten, welche eine Fehlbesetzung einer Stelle generiert, sind die Kosten eines Intelligenz- oder Persönlichkeitstest jedoch marginal und somit zu vernachlässigen. Das mit einem Intelligenz- oder Persönlichkeitstest das Rekrutierungsverfahren unnötig in die Länge gezogen wird, muss auch nicht zwingend der Fall sein. Hier gilt es zunächst, den bestehenden Bewerbungsprozess zu analysieren und zu optimieren. Ein Intelligenztest sollte immer als Teil eines solchen Verfahrens gesehen werden und nie als alleinige Entscheidungsgrundlage dienen. Da sind sich Theorie und Praxis hingegen einig. Wenn also ein solcher Test gemacht wird, können damit andere Schritte im Bewerbungsprozess vielleicht ersetzt oder verkürzt werden. Eine andere Möglichkeit könnte es sein, die Tests mit den Bewerberinnen und Bewerbern online durchzuführen. Die Links werden ihnen zugeschickt und sie können diese dann zeit- und ortsunabhängig selbständig ausfüllen. Somit ändert sich auf Seiten des Unternehmens im Bewerbungsprozess von der Dauer her nichts. Die Auswertung solcher Tests erfolgt heutzutage elektronisch, das heisst, das Ergebnis liegt direkt vor, wenn der Test online ausgefüllt wurde. Somit entsteht auch hier kein Mehraufwand für die Recruiterinnen und Recruiter.

Interessanterweise sieht die Sache bei Persönlichkeitstest anders aus. Obwohl deren Korrelation mit beruflicher Leistung deutlich geringer ist, werden diese teilweise von den befragten Personen eingesetzt, respektive als Teil eines Assessmentcenter gemacht. Dagegen ist prinzipiell nichts einzuwenden. Wie wir in der Theorie gesehen haben, würde es aus wissenschaftlicher Sicht jedoch mehr Sinn machen, anstelle eines Persönlichkeitstest einen Intelligenztest zu machen. Anhand der Antworten der befragten Personen können hierfür zwei Gründe abgeleitet werden, warum dies nicht gemacht wird. Erstens scheint die Akzeptanz von Persönlichkeitstests grösser zu sein als diejenigen von Intelligenztests. Die Gründe hier-

für müssten separat untersucht werden, jedoch ist aufgrund der Antworten der befragten Personen davon auszugehen, dass das Konstrukt der Intelligenz nicht richtig verstanden wird. Es ist nicht greifbar und somit für viele sehr abstrakt. Erschwerend kommt hinzu, dass eine ganz einheitliche Definition von Intelligenz bis heute fehlt. Dies verleitet viele Menschen zum Fehlschluss, dass man noch immer nicht weiss, was Intelligenz eigentlich ist. Dies ist in zweierlei Hinsichten nicht schlüssig. Zum einen ist heute bekannt, was Intelligenz ist und wie sie gemessen werden kann. Zum anderen, selbst wenn es noch kleine Unstimmigkeiten über Details zur Intelligenz gibt, hat dies auf die Praxis für die Personalauswahl keine Relevanz. Wichtig ist hier nur, dass Intelligenz der beste Prädiktor für berufliche Leistung ist. Alles andere rund um das Konstrukt der Intelligenz tangiert die Recruiterinnen und Recruiter nicht und sollte somit für sie auch keine Relevanz haben.

Der zweite Grund weshalb eher Persönlichkeitstests als Intelligenztests eingesetzt werden ist, dass die Ergebnisse durchgeführter Tests mit den Bewerberinnen und Bewerbern angeschaut werden. Antworten von Persönlichkeitsfragebogen sind nie richtig oder falsch, sondern zeigen immer Ausprägungen von verschiedenen Persönlichkeitseigenschaften. Dies zu sehen, ist für Bewerberinnen und Bewerber deutlich angenehmer, als der Wert eines Intelligenztests, insbesondere wenn dieser eher tief ist. Intelligenztests haben schnell etwas Urteilendes und etwas Schubladisierendes. Dies kann sehr unangenehm sein, was von zwei der interviewten Personen bestätigt wurde. Der Autor ist sich dessen vollkommen bewusst, zumal er auch schon selbst Intelligenztests durchlaufen musste und auch schon Ergebnisse von Intelligenztests anderen Personen kommunizieren musste. Dennoch muss die Frage erlaubt sein, ob in diesem Fall der Nutzen eines solchen Tests nicht dennoch überwiegt. Insbesondere In Bezug auf eine mögliche Fehlbesetzung einer wichtigen Stelle. Die Konsequenzen einer solchen Fehlbesetzung können deutlich weitreichender sein, als das Unwohlsein von Bewerberinnen und Bewerber. Hinzu kommt die Frage, ob Bewerberinnen und Bewerber ab einer gewissen Position respektive Funktionsstufe solche vielleicht unangenehmen Situationen auch einfach aushalten können müssen? Zumal sie in ihrer zukünftigen Funktion sehr wahrscheinlich noch weitere unangenehme Situationen erleben werden. Man stelle sich vor, als vorgesetzte Person Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entlassen zu müssen aufgrund von Sparmassnahmen. Es könnte die Reaktion von Bewerberinnen und Bewerbern auch direkt in den Selektionsprozess eingebunden und geschaut werden, wie sie mit solchen Rückmeldungen umgehen, wie selbstreflektiert sie sind und welche Schlüsse sie daraus ziehen.

Die logische Schlussfolgerung aus diesen Gründen lautet daher, dass der Einsatz insbesondere von Intelligenztests erst ab einer gewissen Stufe, respektive Position Sinn macht und auch nur dann wirklich zu rechtfertigen ist. Bei kognitiv weniger anspruchsvollen Stellen, wo die Intelligenz nur ca. 20 Prozent der beruflichen Leistungen erklärt, überwiegen die Nachtei-

le. Zwar sind 20 Prozent nicht wenig, jedoch gibt es für die Bewerberinnen und Bewerber deutlich angenehmere Verfahren, welche hier angewendet werden können (Arbeitsprobe, strukturiertes Einstellungsgespräch). Die Gründe reichen nach Ansicht des Autors bei der Rekrutierung solcher Stellen nicht aus, um den Einsatz von Intelligenztests zu rechtfertigen. Ausser, es soll verhindert werden, dass Bewerberinnen und Bewerber mit einem, für diese Stelle zu hohen Intelligenzquotienten eingestellt werden. Diese würden sich unter Umständen schnell langweilen und wieder gehen. Jedoch darf davon ausgegangen werden, dass sich solche Kandidatinnen und Kandidaten in einem ersten Schritt schon gar nicht auf solche Stellen bewerben würden, weil sie selbst erkennen, dass sie schnell unterfordert wären.

Schauen wir uns als nächstes diejenigen Argumente an, welche im weitesten Sinne den Arbeitsmarkt betreffen. Je nach Branche sind die Arbeitnehmenden u.a. aufgrund des Fachkräftemangels in einer komfortablen Lage, da es mehr vakante Stellen als verfügbare Fachkräfte gibt. Dies führt dazu, dass sich Unternehmen möglichst attraktiv präsentieren müssen um die besten Bewerberinnen und Bewerber anzuziehen. Der Bewerbungsprozess spielt dabei eine wichtige Rolle, da dieser fast immer der erste Kontakt zum Unternehmen darstellt. Nebst dem Argument, dass Intelligenztests für die Bewerberinnen und Bewerber unangenehm sind, was im vorherigen Abschnitt bereits thematisiert wurde, wurde oftmals genannt, dass solche Tests von den Bewerberinnen und Bewerbern als Misstrauensvotum wahrgenommen würden. Dies wiederum werfe ein schlechtes Licht auf das Unternehmen, was wiederum andere, potenziell geeignete Kandidatinnen und Kandidaten davon abhalten würde, sich zu bewerben. Diese Aussage klingt zunächst einmal nachvollziehbar, jedoch ist sie wissenschaftlich nicht bestätigt, im Gegenteil. Kanning (2019) kommt zum Schluss, dass die Akzeptanz von Intelligenztests mittelhoch ist. Zudem werde das Image des Unternehmens durch solche Tests eher positiv als negativ beeinflusst, da Bewerberinnen und Bewerber nicht nach dem Bauchgefühl selektiert werden, sondern anhand wissenschaftlich fundierter Erkenntnisse. Dies steigert die Gleichberechtigung aller Bewerbenden und minimiert Bias-basierte Entscheidungen. Dies kommt letztlich allen Bewerberinnen und Bewerbern sowie auch dem Unternehmen zugute.

Damit dies von den Bewerberinnen und Bewerbern auch so wahrgenommen wird, dürfte die Kommunikation seitens der Unternehmen eine wichtige Rolle spielen. Bewerberinnen und Bewerber müssen darüber informiert werden, welchen Einfluss die kognitiven Fähigkeiten auf die berufliche Leistung haben. Es gilt, Klarheit zu schaffen sowohl auf Seiten der Bewerberinnen und Bewerber als auch auf Seiten der Recruiterinnen und Recruiter.

Ein weiteres Argument war, dass die Hürden für die Einstellung möglichst tief gehalten werden sollen. Es könne zuweilen besser sein, eine Person einzustellen, welche die Anforde-

rungen nicht vollständig erfüllt, als gar niemanden anzustellen. Diese Aussage ist heikel und sollte daher sehr differenziert betrachtet werden. Es stimmt, dass Bewerberinnen und Bewerber einen guten Job machen können, auch wenn sie nicht ganz alle Kriterien erfüllen. Jedoch nur bis zu einem bestimmten Punkt. Ist dieser Punkt überschritten, können die negativen Folgen sehr gross sein und es ist äusserst fraglich, ob sich die Entscheidung, die Person trotz besseren Wissens dennoch einzustellen, wirklich auszahlt. Wie gesagt, betrifft dies vor allem kognitiv sehr anspruchsvolle Stellen, welche häufig mit einer grossen Verantwortung einhergehen. Bei kognitiv weniger anspruchsvollen Stellen, kann sich diese Sichtweise durchaus auszahlen. Dies bringt uns zu einem weiteren Punkt, dem Grundpool an Bewerberinnen und Bewerber. Letztlich geht es bei jedem Auswahlverfahren, auch bei Persönlichkeits- und Intelligenztests darum, den besten Bewerber oder die beste Bewerberin aus einem Pool von Kandidatinnen und Kandidaten herauszupicken. Dies setzt natürlich einen solchen Pool voraus. Wenn sich auf eine Stelle niemand bewirbt, nützen die besten Auswahlverfahren nichts. In einem solchen Fall ist das Problem nicht der Rekrutierungsprozess, sondern das Employer Branding oder, wenn es eine ganze Branche betrifft, die Attraktivität eines bestimmten Berufes. Hier gelangen wir schnell auf eine politische Ebene, welche an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden kann. Der Punkt ist, wenn die Bewerbungen so spärlich gesät sind, durchaus gesagt werden kann, wir nehmen, was wir nur irgendwie kriegen können. Dann ist jedoch der Fokus ein anderer. Es geht nicht mehr darum, die Besten herauszupicken, sondern es geht darum zu schauen, ob jemand die absoluten Mindestanforderungen an eine Stelle erfüllt. Das ist ein legitimes Argument ganz auf Intelligenz- und Persönlichkeitstests zu verzichten.

Ein weiteres Argument ist, dass solche Tests immer von der Tagesform eines Bewerbers oder einer Bewerberin abhängen. Die Ergebnisse können sich verändern, je nachdem wann und unter welchen Umständen solche Tests durchgeführt werden. Auch dieses Argument ist nicht stichhaltig genug, um auf den Einsatz der Tests komplett zu verzichten. Zwar ist es richtig, dass die Ergebnisse unter gewissen Umständen variieren. Jedoch sind sowohl Intelligenz als auch Persönlichkeit sehr zeitstabile Konstrukte. Sie ändern sich, wenn überhaupt, nur äusserst langsam. Zwar kann die Tagesform einer Person einen Einfluss haben, beispielsweise fällt es einem deutlich schwerer sich über einen längeren Zeitraum konzentrieren zu können, wenn man die Nacht davor sehr schlecht geschlafen hat. Jedoch muss in Frage gestellt werden, wie gross der Einfluss einer solchen Tagesform auf das Gesamtergebnis ist. Zumal sich die Konstrukte Intelligenz und Persönlichkeit nicht aufgrund einer Tagesform fundamental ändern. Hinzu kommt, dass solche Tests nie isoliert betrachtet werden sollten, sondern immer als Teil eines grösseren Gesamtbildes gesehen werden sollten. Daher darf geschlussfolgert werden, dass solche «Einschränkungen» wie die jeweilige Tages-

form entweder gar nicht gross ins Gewicht fallen oder beispielsweise in einem Gespräch aufgedeckt und berücksichtigt werden können.

Als letzte Argumentationsgruppe, warum weder Persönlichkeitstests noch Intelligenztest wirklich angewendet werden, wurden diverse Argumente ins Feld geführt, welche die Relevanz solcher Tests anzweifeln. So wurde gesagt, dass die Testinhalte nicht relevant sind für die eigentlichen Tätigkeiten der Stelle. Dies wurde insbesondere bei den Intelligenztests kritisiert. Niemand müsse in der Realität auf einer Seite voller Y-Buchstaben möglichst schnell den Buchstaben X finden können. Inhaltlich ist diese Aussage natürlich absolut richtig. Diese Aufgabe wird in der Realität wahrscheinlich nie jemand genau so erledigen müssen. Die spannendere Frage ist jedoch, was soll mit dieser Aufgabe gemessen werden? In diesem konkreten Beispiel geht es um die Konzentrationsfähigkeit. Diese wiederum ist durchaus relevant in der Realität. Kann sich ein Bewerber oder eine Bewerberin nach einer anstrengenden Verhandlung noch hinsetzen und konzentriert einen Bericht schreiben oder ein Reporting ausfüllen? Es greift zu kurz zu sagen, nur weil eine bestimmte Aufgabe in der Realität nicht eins zu eins so gemacht werden muss, keine Aussagekraft vorliegt. Dies sagt auch Kanning (2019) «Der Augenschein täuscht hier offenbar. Die Aussagekraft eines Leistungstests lässt sich durch bloßes Anschauen der Aufgaben ebenso wenig feststellen wie die Wirkung eines Medikaments oder die Leistung eines Elektromotors.»

Ebenfalls wurde in Bezug auf die Intelligenztests gerne gesagt, dass Bewerberinnen und Bewerber, die einen gewissen Ausbildungsstand mitbringen, bereits bewiesen hätten, dass ihre Intelligenz für eine bestimmte Stelle ausreicht. Dies mache einen Intelligenztest obsolet. Dies ist so nicht korrekt. Kanning (2019) hält hier dagegen, dass ein gewisser Schulabschluss, beispielsweise ein Bachelor oder Master noch kein Garant für einen hohen Intelligenzquotient sind. Denn Schwächen in der Intelligenz können in einem Studium noch mit viel Fleiss und Ausdauer relativ gut kompensiert werden. In der Berufswelt ist dies in der Regel nicht mehr möglich, weil die Zeit schlichtweg nicht reicht und Entscheidungen sehr schnell gefällt werden müssen. Zudem müssen die teilweise grossen Unterschiede zwischen den Bewerberinnen und Bewerbern berücksichtigt werden. Abbildung 7 zeigt dies sehr deutlich. Bei den Spitzenmanagern hat der stärkste Bewerber einen Wert von 130 und der schwächste Bewerber einen Wert von knapp über 100. Dies ist ein sehr grosser Unterschied, welcher sich zweifellos in der beruflichen Leistung widerspiegelt. Dies bringt uns wieder zum zentralen Punkt eines Selektionsprozesses. Wenn sich zehn Bewerberinnen und Bewerber auf eine freie Stelle bewerben und fünf davon alle Anforderungen erfüllen, muss es das Ziel der Personalauswahl sein, aus diesen fünf den oder die Beste auszuwählen.

Welches Fazit darf nun gezogen werden? Zunächst einmal muss gesagt werden, dass die Themen Persönlichkeit, Intelligenz und berufliche Leistung allesamt sehr komplex und vielschichtig sind. Eine einfache und abschliessende Antwort auf das Zusammenspiel dieser drei Bereiche zu geben, kann und möchte sich der Autor nicht zumuten. Aufgrund der vorliegenden Theorie sowie der Praxiserfahrungen, welche die interviewten Personen eingebracht haben, können dennoch einige Schlussfolgerungen gezogen werden.

Zunächst sollte festgehalten werden, dass weder Intelligenz- noch Persönlichkeitstests als einziges Tool in der Personalauswahl eingesetzt werden sollten. Dies wird mit anderen Tools ebenfalls nicht gemacht. So wird kaum jemand zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen, ohne dass vorher die Bewerbungsunterlagen angeschaut wurden. Es wird auch kaum jemand nur aufgrund seiner Arbeitszeugnisse eingestellt, ohne vorgängiges Gespräch. Genauso verhält es sich auch mit diesen Tests. Sie sind eine Ergänzung im Selektionsprozess und sollten nicht isoliert betrachtet werden. Aufgrund der Aussagekraft der Tests über die berufliche Leistung muss klar gesagt werden, dass Intelligenztests sehr viel Sinn und Persönlichkeitstests wenig Sinn machen. Ein weiteres Argument, welches gegen den Einsatz von Persönlichkeitstests in der Personalauswahl spricht, ist, dass die Ergebnisse eines solchen Tests beeinflusst werden können. Aus den Fragen eines Persönlichkeitstests lässt sich gut ableiten, worauf die jeweilige Frage abzielt. Dies kann Bewerberinnen und Bewerber dazu animieren, die Fragen so zu beantworten, wie sie denken, dass sie die besten Chancen haben, die freie Stelle zu bekommen (Stichwort soziale Erwünschtheit). Dies bringt uns zum nächsten Punkt: Wann macht der Einsatz solcher Verfahren Sinn?

Persönlichkeitstests eignen sich für die Personalauswahl nicht. Ihre Prognosefähigkeit für die berufliche Leistung ist zu gering. Zudem können die Antworten stark gesteuert werden. Dies ist in einem Selektionsprozess nicht wünschenswert. Solche Verfahren können hingegen bei der Personalentwicklung gut eingesetzt werden, wenn es um die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden in einem Unternehmen geht.

Intelligenztests dagegen sollten bei der Personalauswahl ab einer gewissen Stufe definitiv eingesetzt werden. Wo diese Stufe genau liegt, darüber lässt sich sicher streiten. Aus Sicht des Autors ist es wenig sinnvoll, den Einsatz eines solchen Tests an eine gewisse Berufsbezeichnung zu koppeln. Besser wäre es, einen Kriterienkatalog zu definieren. Sobald eine vakante Stelle beispielsweise 2 oder 3 der Kriterien erfüllt, werden Intelligenztests bei der Rekrutierung eingesetzt. Diese Kriterien können gut anhand der Theorie abgeleitet werden. Die wichtigsten Kriterien sind:

- Komplexe Zusammenhänge verstehen
- Sich schnell neues Wissen aneignen, um Probleme lösen zu können

- Schnelle Entscheidungen treffen
- Aus vielen Informationen die richtigen Schlussfolgerungen ziehen
- Sich in einem stetig ändernden Arbeitsumfeld bewegen
- Probleme lösen, für welche es keine vorgegebenen Lösungswege gibt

Diese Auflistung ist nicht abschliessend, sondern soll aufzeigen, bei welchen Tätigkeitsprofilen ein Intelligenztest sinnvoll ist. Insbesondere bei kognitiv weniger anspruchsvollen Stellen, welche viele Routinetätigkeiten und fixe Abläufe für die Lösung allfälliger Probleme beinhalten, machen Intelligenztests keinen Sinn und sollten nicht eingesetzt werden.

Intelligenztests machen auch dann keinen Sinn, wenn es nicht genügend Bewerberinnen und Bewerber auf eine Stelle gibt. Wie bereits geschrieben, liegt hier das primäre Problem nicht beim Rekrutierungsprozess.

Weiter muss gesagt werden, dass es natürlich nebst der Intelligenz noch weitere Kriterien gibt. In den Interviews wurden diese Kriterien häufig als Softskills erwähnt und als sehr wichtig eingestuft. Allen voran wurden die Fähigkeiten in einem Team arbeiten zu können und mit Menschen umgehen zu können, genannt. Dies sind zweifellos äusserst relevante Faktoren. Das Argument, dass sie wichtiger sind als Intelligenz verliert mit zunehmender Komplexität der zu besetzenden Stelle jedoch an Schlagkraft, wie die Theorie beweist. Dies heisst im Umkehrschluss jedoch nicht, dass bei Spitzenmanagern diese Softskills nicht relevant sind. Wenn sich ein Bewerber oder einer Bewerberin mit einem überdurchschnittlich hohen Intelligenzquotient auf eine solche Topposition bewirbt, ist das eine gute Grundvoraussetzung. Wenn diese Person aber keine Führungskompetenzen ausweisen kann und auch sonst im Umgang mit anderen Menschen nicht kompatibel ist, wird ihr der höchste Intelligenzquotient wohl nichts nützen, da sie die Stelle zurecht nicht bekommen wird.

Persönlichkeit sollte zudem nicht nur auf Persönlichkeitstests reduziert werden. Dies geht auch klar aus den Interviews hervor. Es ist noch immer so, dass gerade bei Vorstellungsgesprächen oder bei einem Probearbeiten, Faktoren abgeholt werden, welche sich wissenschaftlich nicht immer belegen oder messen lassen. Alleine die Tatsache, dass es zwischen vorgesetzter Person und dem Bewerber oder der Bewerberin einfach „matched“ kann unter Umständen einen grossen Einfluss darauf haben, ob jemand eingestellt wird oder nicht. Dies gilt auch im Umkehrschluss. Wenn eine Bewerberin oder ein Bewerber, alle Kriterien erfüllt und davon ausgegangen werden kann, dass er oder sie zukünftig in dieser Position die beste Leistung erbringen wird, aber von allen Beteiligten als extrem unsympathisch wahrgenommen wird, sinken seine Chancen, die Stelle zu erhalten wahrscheinlich drastisch. Bis zu einem gewissen Grad sollte diese zwischenmenschliche Wahrnehmung in einem Selektionsverfahren Platz haben. Auch wenn sie wissenschaftlich nicht begründbar ist, muss sie

aus folgendem Grund dennoch berücksichtigt werden. Diese Wahrnehmung kann zentral sein für ein Arbeitsklima im Team. Dieses wiederum ist zentral für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und beeinflusst letztlich auch wieder deren berufliche Leistung. Aus Sicht des Autors reicht dies völlig aus, diesem „Bauchgefühl“ in einem Selektionsprozess einen entsprechenden Stellenwert einzuräumen, möge es noch so unwissenschaftlich sein. Die Grundannahme, dass ein solcher Selektionsprozess zu einhundert Prozent nach wissenschaftlichen Regeln ablaufen muss, mag aus theoretischer Sicht der beste Weg zum Erfolg sein. Aus den Interviews, den persönlichen Erfahrungen und letztlich auch aus dem gesunden Menschverstand wird aber ersichtlich, dass dies in der Praxis nicht umsetzbar ist. Und zwar aus einem einfachen Grund: Nur weil etwas wissenschaftlich nicht messbar ist und somit in der Theorie nicht berücksichtigt werden kann, heisst es nicht, dass es nicht dennoch in der Praxis vorhanden sein und einen Einfluss haben kann. Dennoch wäre es töricht, die Erkenntnisse aus der Wissenschaft deswegen völlig zu ignorieren. Es gilt, wie so häufig, einen gangbaren Mittelweg zu finden.

So sollte es nach Meinung des Autors denn auch nicht heissen entweder Intelligenz *oder* Persönlichkeit, sondern Intelligenz *und* Persönlichkeit. Dabei muss die Intelligenz anhand von kognitiven Leistungstests erhoben werden, daran führt kein Weg vorbei. Die Persönlichkeit dagegen kann aufgrund der relativ geringen Aussagekraft von Persönlichkeitstests für die berufliche Leistung getrost mit anderen Verfahren erhoben werden, welche dann auch dem soeben diskutierten Bauchgefühl einen angemessenen Stellenwert einräumt. So kann auch der Kritik aus der Praxis Rechnung getragen werden, dass die Aussagekraft von Persönlichkeitstests für die Recruiterinnen und Recruiter, im Gegensatz zum persönlichen Gespräch, sehr gering ist.

Letztlich werden immer mehrere Faktoren dazu beitragen, warum ein Bewerber oder eine Bewerberin eine Stelle bekommt oder nicht bekommt. Selbst bei der Rekrutierung einer Topmanagerposition kann jemand mit einem Intelligenzquotient von 120 jemandem mit einem Wert von 130 vorgezogen werden, wenn andere, gewichtige Faktoren dafür sprechen den etwas weniger Intelligenten Bewerber oder Bewerberin einzustellen. Dies führt uns wieder zum Punkt, dass solche Tests nie als alleinige Entscheidungsgrundlage herangezogen werden dürfen. Jedoch müssen sich Rekrutierungspersonen und auch Bewerberinnen und Bewerber darüber im Klaren sein, welche Relevanz Intelligenz gerade bei kognitiv anspruchsvollen Positionen hat. Hier wäre es äusserst wünschenswert, dass in einem ersten Schritt alle Personen, welche sich um die Rekrutierung in einem Unternehmen kümmern, entsprechend geschult werden würden. In einem zweiten Schritt müssen sie ihr Wissen an die Bewerberinnen und Bewerber weitergeben, damit diese eine bessere Vorstellung vom Konstrukt Intelligenz bekommen. Aus den Gesprächen kann abgeleitet werden, dass Intelli-

genz für viele Menschen noch immer etwas sehr abstraktes ist und daher eher stiefmütterlich behandelt wird. Dies sollte sich dringend ändern. Intelligenz kann als unabhängig messbarer Faktor den Bewerbungsprozess objektivieren. Dies bringt für die Unternehmen den Vorteil, dass sie Bewerberinnen und Bewerber anhand eines konkreten Faktors miteinander vergleichen können. Dieser Faktor kann zudem durch die Bewerberinnen und Bewerber nicht verfälscht werden. Bei Tests zur Messung von kognitiven Fähigkeiten können Kandidatinnen und Kandidaten ihr Testergebnis zwar absichtlich schlechter, jedoch nicht absichtlich besser ausfallen lassen, als es ihre kognitiven Fähigkeiten zulassen. So laufen Rekrutierungspersonen nicht Gefahr, auf sogenannte Blenderinnen und Blender hereinzufallen, die sich sehr gut verkaufen können, sich vielleicht sogar über Marktwert verkaufen können. Auf der anderen Seite bietet solch ein Test einen Vorteil für Bewerberinnen und Bewerber, welche zwar faktisch eine sehr gute Leistung abliefern, sich jedoch nicht ganz so gut verkaufen können. Letztlich geht es hierbei darum, die Akzeptanz von Intelligenztests auf Seiten der Recruiterinnen und Recruiter wie auch auf Seiten der Bewerberinnen und Bewerber zu erhöhen.

8.1 Reflexion des Vorgehens sowie der eigenen Rolle

Aufgrund meiner Ausbildung sowie meiner Arbeitserfahrung waren mir die Themen Persönlichkeit und Intelligenz gut bekannt. Es waren und sind beides Themen, welche mich sehr faszinieren. Dementsprechend bin ich voller Elan und Motivation in diese Masterarbeit gestartet. Schnell musste ich feststellen, dass beide Themen sehr komplex sind. Da ich diese Themen in dieser Arbeit noch in Bezug zum Thema Personalauswahl gesetzt habe, musste ich mich sehr stark einschränken und war stetig bedacht, mich nicht in, für diese Arbeit irrelevanten Gebiete, zu verlieren, mochten sie auch noch so spannend sein. Gleichzeitig war es mir ein Anliegen, keine wichtigen Punkte aussenvor zu lassen. Ich finde, dies ist mir im Grossen und Ganzen gelungen. Auch wenn ich mir teilweise gewünscht hätte, noch mehr in die Tiefe gehen zu können. Für eine zukünftige Arbeit würde ich daher das Thema nochmals deutlich enger fassen, um nicht zu grosse Gebiete abdecken zu müssen.

Nebst dem Lesen der Literatur, brachten die Interviews mit den Praxisexpertinnen und Praxisexperten klar den grössten Mehrwert für mich. Ich erhielt ungefiltert einen Einblick von der vordersten Front. Dies war in mehrererlei Hinsicht sehr spannend und hilfreich. So konnte ich Theorie und Praxis sehr gut gegenüberstellen. Aufgrund meines eigenen Werdegangs hatte ich die Hypothese, dass es Unterschiede zwischen Theorie und Praxis gibt, dennoch war ich erstaunt, wie gross diese Unterschiede sind. Der grosse Vorteil, welchen ich durch die Interviews hatte, war, dass ich mir erklären lassen konnte, warum dies so ist. Ich konnte bei den befragten Personen sehr gut in Erfahrung bringen, wie die Praxis tickt. Zudem hat mir ihre persönliche Einschätzung dazu, welche Faktoren berufliche Leistung ihrer Meinung nach

beeinflussen, sehr geholfen. Ich würde bei solch einem vielschichtigen und komplexen Thema jederzeit wieder Interviews einem Fragebogen vorziehen.

In den ersten beiden Interviews viel es mir recht schwer, meine Beraterrolle zu verlassen und in die Journalistenrolle zu schlüpfen. Ich hatte zwar tolle Gespräche, konnte aber gewisse Fragen nicht immer ganz so präzise stellen, wie ich es mir nachträglich gewünscht hätte. Dies fiel mir insbesondere beim Transkribieren der Interviews auf. Ich liess teilweise Elemente der Beratung mit einfließen, wie beispielsweise das Spiegeln oder Paraphrasieren. Dies führe zwar dazu, dass die interviewten Personen sehr viel erzählten und mir so einen sehr tiefen Einblick in die Praxis gewährten, was sowohl spannend als auch sehr hilfreich für die Arbeit war. Es führte aber auch dazu, dass wir teilweise etwas abschweiften und ich immer wieder versuchen musste, zurück zu meinen eigentlichen Fragen zu gelangen, ohne den Gesprächsfluss zu abrupt zu unterbrechen.

Weiter möchte ich mein Zeitmanagement positiv hervorheben. Diese abschliessenden Zeilen werden gut anderthalb Monate vor Abgabefrist verfasst. Ich war froh, dass ich mir die Zeit so frei einteilen konnte und mich nicht an vorgefertigten Zeitplänen orientieren musste.

8.2 Einschränkungen der Arbeit

Aufgrund der geringen Menge von vier Interviews können die Antworten nicht als repräsentativ angesehen werden. Dennoch ermöglichen sie einen spannenden Einblick in die Praxis und dienen auch zu einem Grossteil als Erklärung zwischen theoretischer Forschung und praktischer Anwendung von Modellen und Forschungsergebnissen.

9 Fazit und Ausblick

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Konstrukt von Persönlichkeit vielen Menschen wohl näher liegt als dasjenige der Intelligenz. Dies mag daran liegen, dass wir Persönlichkeit im Alltag schneller und besser erkennen und einordnen können. Wir haben recht schnell den Eindruck, die Persönlichkeit von jemandem einschätzen zu können. Zudem können wir Menschen gut anhand ihrer Persönlichkeitseigenschaften einordnen. Ein jeder kennt jemanden, den er oder sie als extrovertiert oder introvertiert bezeichnen würde.

Etwas anders sieht das bei der Intelligenz aus. Eine Person lässt sich anhand ihrer Intelligenz deutlich schwieriger einordnen. Intelligenz ist für uns abstrakter und deutlich schwieriger zu erfassen. Zudem ranken sich noch immer viele Mythen um das Thema Intelligenz.

Allen voran, dass man noch immer nicht genau wisse, was Intelligenz eigentlich ist. Es mag sein, dass Intelligenz mit all ihren Finessen und Facetten heute noch nicht bis ins letzte Detail erforscht ist. Für die Anwendung in der Praxis ist sie jedoch definitiv ausreichend erforscht und sollte daher auch entsprechend anerkannt und berücksichtigt werden.

Diese Masterarbeit ist mitnichten ein Plädoyer dafür, alles dem Konstrukt Intelligenz unterzuordnen. Sie spricht sich dafür aus, den aktuellen Stand der Forschung in Sachen Intelligenz in der Praxis einfließen zu lassen und umzusetzen, zumal die Vorteile nach Ansicht des Autors die Nachteile klar überwiegen. Im Idealfall ergänzen sich die Faktoren Intelligenz und Persönlichkeit, werden aber je nach Art der Arbeitsstelle unterschiedlich stark gewichtet. Letztlich sollte der Rekrutierungs- und Personalselektionsprozess dynamisch sein und sich nicht nur aufgrund technischer Neuerungen verändern, sondern auch aufgrund neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse. Wobei die Erkenntnisse zum Thema Intelligenz nicht wirklich neu sind. Hier darf durchaus die Wissenschaft in die Verantwortung genommen werden.

Solche grundlegenden Forschungserkenntnisse sollten einer breiten Öffentlichkeit kommuniziert und zugänglich gemacht werden. Es reicht nicht, sie in irgendwelchen Fachjournals zu publizieren, welche von Laien nicht gelesen werden. Es sollte mit eine Aufgabe der Wissenschaft sein, Forschungserkenntnisse praxisnah und praxisgerecht aufzubereiten und zu veröffentlichen. Nur so lässt sich sicherstellen, dass wir von der Forschung auch wirklich profitieren und dieses von der Wissenschaft neu geschaffene Wissen auch umsetzen und anwenden.

In der Praxis wiederum muss sichergestellt werden, dass auch genügend Ressourcen vorhanden sind, um solche Verfahren richtig einsetzen zu können. Die besten Verfahren nützen wenig, wenn sie nur halbherzig umgesetzt werden. Da können sie noch so adressatengerecht kommuniziert werden. Hier sollten sich Unternehmen im Klaren darüber sein, dass es gerade bei Spitzenpositionen unabdingbar ist, die Besten der Besten einzustellen, um im

Markt bestehen zu können und besser zu sein als die Konkurrenz. Mit Tests zur Erfassung der kognitiven Leistungsfähigkeit gibt es bereits heute ein ideales, wissenschaftlich fundiertes Instrument dazu.

So viel wie die Intelligenz als objektiver Faktor gelobt wurde, sollte man sich auch darüber im Klaren sein, wie unsere Intelligenz entsteht. Je nach Literatur und Forschung kommt man zum Schluss, dass Intelligenz zu 50 bis 80 Prozent angeboren ist (Lohaus und Vierhaus, 2018). Zudem ist bis heute keine Methode bekannt, mit welcher die Intelligenz von Personen gesteigert werden kann. Dies führt unweigerlich zu der Frage: Wie können wir eine Chancengerechtigkeit in Sachen Intelligenz garantieren? Dies ist eine knifflige aber spannende Frage, welche sich sehr gut für weiterführende Arbeiten in diesem Gebiet eignen würde. Ebenfalls spannend wäre ein Vergleich in Sachen Personalauswahl von Toppositionen zwischen der Europäischen Union und den USA. In Amerika sind Intelligenztests sehr weit verbreitet und scheinen dem Image der Unternehmen nicht zu schaden. Spannend wäre es, herauszufinden, wie sich diese Tests dort so erfolgreich etabliert haben und wie die Menschen dort zum Thema Intelligenz und Intelligenztests stehen. Weiter könnte untersucht werden, ob es Möglichkeiten gibt, diese Methoden auf den europäischen Raum zu übertragen und anzuwenden. Die Themenvielfalt von Intelligenz, Persönlichkeit Personalauswahl, berufliche Leistung und Berufserfolg sind enorm gross. Dementsprechend gibt es zahlreiche weiterführende Fragestellungen, welche aufgegriffen werden können. Ebenso können diese von verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. So wären eine philosophische oder eine Entwicklungsbiologische Sicht auf diese Themen ebenfalls äusserst spannend und aufschlussreich. Denn letztlich ist der Mensch bei all diesen Themen und Perspektiven ein zentrales Element und wodurch diesen Themen eine grosse Vielfalt, Komplexität und nicht zuletzt einen steten Wandel inne haben.

10 Literaturverzeichnis

- Agostini, K. (2020). *Wertorientierungen und organisationale Werte in Laufbahnen*. Springer VS.
- Bauer, M., & Fiedler, M. (2018). *Persönlichkeit und Erfolg* (2. Aufl.). Springer Gabler.
- Fellner, K. (2019). *Moderne Personalauswahl*. Springer.
- Helfferich, C. (o. J.). *Die Qualität qualitativer Daten* (4. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hülshager, U., & Maier, G. (2008). *Persönlichkeitseigenschaften, Intelligenz und Erfolg im Beruf*. 108–122.
- Hülshager, U., Specht, E., & Spinath, F. (2006). *Validität des BIP und des NEO-PI-R*. 135–147.
- Kanning, U. P. (2019). *Managementfehler und Managerscheitern*. Springer.
- Kanning, U. P., & Kempermann, H. (2012). *Fallbuch BIP*. Hogrefe.
- Klein, B. (2017). *Kulturbasierte Personalauswahl*. Herbert von Halem.
- Kramer, J. (2009). *Allgemeine Intelligenz und beruflicher Erfolg in Deutschland*. 82–98.
- Krause, D. E. (2017). *Personalauswahl*. Springer.
- Krings, T. (2017). *Erfolgsfaktoren effektiver Personalauswahl*. Springer Gabler.
- Lackner, M. (2014). *Talentmanagement Special* (2. Aufl.). Springer Gabler.
- Lohaus, A., & Vierhaus, M. (2019). *Entwicklungspsychologie* (4. Aufl.). Springer.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Beltz.
- Mey, G., & Mruck, K. (2020). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (2. Aufl.).
- Myers, D. (2014). *Psychologie* (3. Aufl.). Springer.
- Nerdinger, F., Blickle, G., & Schaper, N. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl.). Springer.
- Personalauswahl kompetent gestalten*. (2018). Springer.
- Rowold, J. (2015). *Human Resource Management* (2. Aufl.). Springer Gabler.
- Schuler, H. (2014). *Psychologische Personalauswahl* (4.). Hogrefe.

Schuler, H., & Kanning, U. P. (2017). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3.). Hogrefe.

Siegler, R., Eisenberg, N., De Loache, J., & Saffran, J. (2016). *Entwicklungspsychologie im Kindes- und Jugendalter* (4. Aufl.). Springer.

Wirtz, M. A. (2021). *Dorsch—Lexikon der Psychologie* (20. Aufl.). Hogrefe.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Darstellung einer Normalverteilung (Lohaus und Vierhaus, 2019).	9
Abbildung 2 Veränderung der Primärfaktoren mit zunehmendem Alter (Myers, 2014).	12
Abbildung 3 Eigenschaften und Facetten des Big Five Modells (eigene Darstellung, zitiert nach Kanning, 2019).....	15
Abbildung 4 Trimodaler Ansatz in der Personalauswahl (Schuler und Kanning, 2014).....	18
Abbildung 5 Zusammenfassung der metaanalytischen Befundlage zur Validität eignungsdiagnostischer Verfahren nach Schmidt & Hunter, 1998, zitiert nach Schuler und Kanning (2014).	22
Abbildung 6 Prognosegüte der Intelligenz in verschiedenen Berufsgruppen (Salgado et al. 2003, zitiert nach Kanning, 2019).....	23
Abbildung 7 Vergleich der Intelligenz in verschiedenen Personengruppen (Ones und Dilchert 2009, zitiert nach Kanning, 2019).....	25
Abbildung 8: Ergebnisse der Metaanalyse 2. Ordnung von Barrick, Mount und Judge, zitiert nach Schuler und Kanning (2014).....	26
Abbildung 9 Übersicht verschiedener Studien zur Bedeutung von Persönlichkeitsmerkmale für die berufliche Leistung (Kanning, 2019).....	27
Abbildung 10 Deskriptive Häufigkeit der Kategorien (eigene Darstellung, 2022)	31

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Übersicht über die Gründe, weshalb die Recruiterinnen und Recruiter denken, warum Testverfahren wenig bis gar nicht eingesetzt werden (eigene Darstellung, 2022)	41
--	----

Anhang

Anhang A; Interviewleitfaden.....	62
Anhang B; Transkribierte Interviews.....	64

Anhang A; Interviewleitfaden

<p>Einführung</p> <ul style="list-style-type: none"> -Bedanken -Thema der Arbeit vorstellen -Berufserfolg / Berufliche Leistung -Sagen, dass die Arbeit veröffentlicht wird 	
<p>Stammfrage</p>	<p>Unterfrage</p>
<p>1) Wo arbeiten Sie und was ist genau Ihre Aufgabe?</p>	
<p>2) Was für Positionen/Stellen rekrutieren Sie?</p>	
<p>3) Wie sieht Ihr Rekrutierungsprozess aus?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Worauf achten Sie bei den Kandidatinnen und Kandidaten besonders? • Haben Sie einen festen Ablauf oder variiert dieser je nach Person/Stelle? • Welche Stellenprofile rekrutieren Sie?
<p>4) Setzen Sie diagnostische Verfahren ein?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn ja, welche? • Welches Gewicht haben die Tests im Vergleich zu anderen Faktoren (Gespräch, Arbeitszeugnisse, Referenzen etc.)
<p>5) Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Kriterien für beruflichen Leistung?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Werden diese Kriterien Ihrer Meinung nach im Rekrutierungsprozess ausreichend erhoben?

<p>6) Welche Modelle der Persönlichkeit und Intelligenz kennen Sie?</p>	<ul style="list-style-type: none"> •
<p>7) Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach die Variablen Persönlichkeit und Intelligenz für Berufliche Leistung?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Werden diese Faktoren erhoben? Wenn ja, wie? • Wenn nein, warum nicht? •
<p>8) Finden Sie, dass diese Variablen im Rekrutierungsprozess besser erhoben werden sollten?</p>	<ul style="list-style-type: none"> •
<p>9) Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe, Intelligenztests und Persönlichkeitstests in der Rekrutierung so wenig eingesetzt werden?</p>	<ul style="list-style-type: none"> •
<p>10) Wie würden Bewerber Ihrer Meinung nach reagieren, wenn sie solche Tests machen müssten?</p>	<ul style="list-style-type: none"> •

Anhang B; Transkribierte Interviews

I: Ich wäre froh, wenn du zu Beginn nochmals sagen könntest, wo du arbeitest und was deine Aufgaben dort sind.

IP1: Ja also, ich arbeite bei der Homburger Anwaltskanzlei in Zürich. Der Grossteil unserer Belegschaft sind Anwälte, wir haben aber trotzdem relativ viel Adminpersonal. Wir haben Total 340 Anwälte und davon sind vielleicht (..) also man könnte sagen so halb halb. Die Hälfte Anwälte und die Hälfte Adminpersonal. Mit Admin ist gemeint Marketing, HR, IT, Finanzen, Empfang zählt auch noch dazu. Ich sage das weil, ich bin HR Business Partner fürs Adminpersonal. Also ich betreue nicht die Anwälte, sondern die vor allem die Anwaltsassistenten und eben das ganze Adminpersonal.

I: Alles klar, dann habt ihr es aufgeteilt nach Position der Stelle.

IP1: Genau. Es ist halt, also wie soll ich sagen. Wir haben, also (lacht), also unser Hauptanliegen ist, dass wir die besten Anwälte bei uns beschäftigen. Mit besten ist auch gemeint die schulisch stärksten und das ist beim Rekrutieren auch der Hauptfokus. Da wird nach Noten geschaut etc. Und beim Adminpersonal bei mir ist das jetzt nicht relevant, das ist eigentlich der Unterschied. Da sind andere Sachen relevant. Ich mache als BP die ganze Rekrutierung, aber auch die Betreuung und ja bei allen Fällen mit der Sozialversicherung etc. bin ich zuständig, immer fürs Adminpersonal.

I: Und würdest du sagen, dass die Rekrutierung eine Hauptaufgabe ist von dir?

IP1: Es nimmt einen grossen Teil ein, ja. Es ist sicher mehr als 50%

I: Sehr gut. Kannst du mir beschreiben, wie ein Rekrutierungsprozess bei dir abläuft?

IP1: Ja also bei uns gibt es eigentlich beides. Es kann sein, dass es eine Kündigung gibt oder es kann sein, dass irgendwo Bedarf entsteht oder man merkt, man hat zu wenig Ressourcen. Je nach dem muss es dann noch genehmigt werden, aber in den meisten Fällen ist das nicht so eine Sache. Sobald wir dann die Genehmigung haben, bekomme ich den Auftrag für die Rekrutierung. Dann gehe ich eigentlich immer auf die vorgesetzte Person zu. Dann frage ich, was wir genau benötigen, so ein bisschen das Formelle und dann geht's um die Fähigkeiten, also was ist besonders wichtig von den Skills aber natürlich auch von den Sozialkompetenzen. Es gibt dann auch Leute, die sich anders äussern im Sinne von, ich möchte jemanden in diesem und jenem Alter oder was auch immer. Das nehme ich dann jeweils auch auf. Weil letztlich entscheidet der Chef, welche Person er möchte. Aber mir ist das immer sehr wichtig, dass bevor wir mit den Rekrutieren beginnen, die Kriterien aufzunehmen. Weil, ja es besteht die Gefahr, dass man das vergisst und dann kann ich immer auf das referenzieren. Wenn wir beispielsweise vor einer Entscheidung stehen und der Vorgesetzte fokussiert sich extrem auf eine Sache, dann ich sagen, du hast doch zu Beginn gesagt, das und das ist wichtig. Dann ja, dann habe ich die Infos und dann mache ich ein Inserat. Ich schalte das meistens so immer auf denselben Plattformen auf. Dann kommen die Bewerbungen rein, dann mache ich eine Vorselektion und schalte die guten Bewerber frei. Wenn es nicht so einfache Profile sind, schalte ich einfach einige frei um zu schauen, passt das in etwa oder in welche Richtung geht es. Und dann, wenn der Vorgesetzte sein Urteil auch abgegeben hat, je nachdem wie viele Bewerbungen wir haben, laden wir ein paar Leute zum Interview ein. Es gibt immer mindestens ein Interview, in manchen Fällen gibt es zwei. Manchmal machen wir das zweite Interview per Telefon oder Zoom. Da gibt es keine strikte Handhabung.

I: Oke, also ihr passt es an im Sinne von manchmal gibt es ein Interview und manchmal zwei und dass ihr es auch je nach Stelle anpasst. Kann man das sagen?

IP1: Also ja, eigentlich schon. Wir haben beispielsweise auch studentische Mitarbeiter, die beispielsweise nur 33% Arbeiten und bei denen zwei Gespräche zu machen scheint fast etwas übertrieben. Das heisst aus Abwägungsgründen passen wir das an. Aber bei Adminstellen, die 100% sind, machen wir eigentlich immer 2 Interviews. Die Form ist dabei nicht immer gleich. Jetzt auch mit Corona hat man gesagt, ein Interview sicher per Video.

I: Alles klar. Und bei diesem Ablauf den du jetzt beschrieben hast, setzt ihr da irgendwelche diagnostischen Verfahren ein? (Anmerkung: Gesprächspartnerin hat Psychologie studiert, sie weiss, was diagnostische Verfahren sind).

IP1: Eigentlich (..) nein diagnostische Verfahren an sich nicht. Wir haben bei den Anwaltsassistenzen einen Microsoft Office Test, den wir machen. Das ist aber einfach ein von uns kreierter Test, der auf unseren Vorlagen basiert und dann müssen sie das formatieren und so. Weil das ist halt dann das daily Business dieser Assistenzen darum ist uns das sehr wichtig, dass wir das testen (...). Was ich noch versucht habe einzuführen, je nach vorgesetzter Person gelingt das oder auch nicht (lacht). Das sind die STAR Fragen, die wir im Studium hatten, bzw. das multimodale Interview. Ich merke aber einfach, wenn jemand nicht so diesen theoretischen Hintergrund hat, haben die Leute teilweise Mühe das so umzusetzen. Es kommt auch noch sehr auf den Rang drauf an. Wenn ich einen Teamleiter habe, diese Personen passen sich sehr mir an. Aber wenn ich mit einem Partner, also mit dem Management rekrutiere, dann mache ich zwar einen Leitfaden, aber das Gespräch geht dann nicht nach diesem Leitfaden, sondern nach dem Partner (lacht).

I: Alles klar, ja das kann ich mir gut vorstellen. (..) Aber eigentlich vom Ablauf her machst du die Gespräche anhand der STAR Methode, auch wegen der Vergleichbarkeit der Antworten.

I: Ja genau. Und ich finde das coole an diesen STAR-Fragen auch, dass du Situationen nimmst. Und das gibt dem Kandidat auch immer einen Einblick in den Arbeitsalltag. Und wenn es dann Leute gibt die sagen, puh damit kann ich nicht umgehen, dann wissen die das auch direkt.

IP1: Spannend. Wie fest siehst du in den Rekrutierungsprozess von den Anwälten?

IP1: Also (..) Ich weiss, dass sie jetzt gerade, also heute ihr ganzes Interviewverfahren neugestalten. Genau, sie machen das mit einer Beratungsfirma zusammen. Wir haben auch ein sehr sehr penibles Qualifikationsverfahren für Performance Management und sie lassen diese Kriterien jetzt schon bei den Interviews einfließen. Die machen da jetzt eine ziemlich grosse Sache und ich finde es super, weil es ist absolut notwendig. Aber ich habe keine Ahnung wie es vorher war, aber ich habe das Gefühl, es war nicht so strukturiert.

I: Wenn du jetzt bei dir schaust, wenn du Leute rekrutierst. Was würdest du sagen, deiner Meinung nach, was sind die wichtigsten Kriterien, um vorherzusagen, ob jemand beruflich erfolgreich wird?

IP1: (..) Ich denke, es muss (..) es ist vielleicht auch die Erfahrung, die ich gemacht habe. (...) Erfolgreich finde ich noch schwierig, weil ich habe eher das Problem, die Leute motiviert zu halten. Ich sage mal erfolgreich sein (..) bei diesen Profilen, die wir haben, schwierig. Ich denke bei gewissen Stellen ist es sicher ein gewisses Grad an Intelligenz. Aber ich sage mal, eine Anwaltsassistentin muss jetzt nicht mega intelligent sein. Im Gegenteil, dann besteht eher die Gefahr, dass es ihr langweilig wird. Eigentlich könnte man es umdrehen und sagen, wenn hier jemand sitzt, der ein riesen Potenzial hat, dann sehe ich wahrscheinlich in einem Jahr, wie die Person wieder geht. Es geht eher darum, nicht überqualifizierte Leute

einzustellen. Das ist eigentlich meine persönliche Herausforderung in diesem Job. Ich denke auch, dass die Passung in die Firmenkultur sehr wichtig ist. Was bei uns noch so speziell ist, also speziell, was bei uns einfach sehr gross geschrieben wird ist, der sehr hohe Anspruch an die Qualität. Fehlerfrei. Alles. Jedes Dokument, das rausgeht, darf keinen einzigen Fehler haben. Das ist unser Kredo und die Klienten erwarten das auch. Und dieses Mindset muss man teilen. Wir hatten auch schon Assistenzen, die fanden, ja so wichtig ist das jetzt auch nicht. Und solche Leute sind bei uns nicht erfolgreich.

I: Ich verstehe. Das ist bei euch etwas Internes, dass man sagt, dieser Standard muss einfach erreicht werden. Das ist essentiell.

IP1: Ja genau. Da muss man sich eben damit identifizieren können. Oder ich kenne auch Leute, die sagen, ich habe da keine Nerven, das alles so pingelig genau zu machen. Das ist auch okay, aber dann passt es einfach nicht. Was ich bei den Assistenzen auch merke, ist das Mindset der Dienstleistungsorientierung. Wenn das jemand nicht mitbringt, hat die Person Probleme mit den Anwälten. Weil sie muss für die arbeiten. Und wenn sie die Arbeit nicht sieht und sich nicht proaktiv anbietet, dann ist der Anwalt nicht zufrieden und sie merkt das dann und das führt auch wiederum zu Konflikten. Also ich würde sagen, wenn ich so rede (entschuldigt sich dafür, dass sie viel redet). Wenn ich das nochmals rekapituliere - wenn wir das jetzt auf das Profil der Anwaltsassistenzen beziehen, dann ist es wirklich die Dienstleistungsorientierung und der hohe Qualitätsanspruch. Und das ist eigentlich durch die ganze Firma hindurch so. Auch im Marketing, HR etc.

I: Finde ich spannend das zu hören. Eigentlich kann man ja sagen, ist es fast schon die Firmenkultur. Also entweder man kann sich damit identifizieren oder man findet, ja so ganz genau will ich das jetzt auch nicht nehmen.

IP1: Genau. Und was ich eigentlich auch noch gut finde an dem, das ist ja nicht richtig oder falsch. Das ist nicht gut oder schlecht, sondern es ist einfach Fakt und es passt oder es passt nicht. Man muss das nicht verurteilen, wenn jemand nicht so genau arbeiten kann oder will. (.) Er muss das ja in gewissen Berufen vielleicht auch nicht.

I: Und sag mal, was würdest du jetzt sagen aus deiner Sicht, deine Meinung. Du hast es bereits angetönt das Thema Intelligenz. Deine Meinung, wie wichtig sind Intelligenz und Persönlichkeitseigenschaften für eben solche Beruflichen Leistungen?

IP1: Ich glaube, also ganz grundsätzlich für die berufliche Leistung schadet Intelligenz ja nie, oder (lacht). Ich muss hier noch schnell einen Einschub machen. Ich habe gerade letztes für zwei Anwälte, die haben zu zweit eine Assistenz gesucht und wir haben wirklich eine tolle Kandidatin gehabt. Und sie haben dann eben das Gefühl gehabt, ja so intellektuell und so. Und da musste ich ihnen auch sagen, ja wie viel Lohn erhält sie und was haben wir für einen Anspruch an diese Assistenz? Ihr könnt nicht erwarten, dass sich hier eine mit Masterabschluss bewirbt. Da mussten sie dann auch sagen, ja du hast recht. Aber sie hatten eben mal eine Assistenz auf diesem Niveau und daran gewöhnt man sich gerne. Aber wenn man realistisch ist, man möchte ja auch jemanden langfristig. Dann müssen wir auch jemanden nehmen, der Spass an dieser Sache hat und nicht jemanden der schon von Beginn weg masslos überqualifiziert ist. Von dem her glaube ich (..) also die Persönlichkeit finde ich mittlerweile fast wichtiger. Weil ich glaube, man kann auch vieles lernen. Und es sind ja, ich sage mal bei den Profilen die wir haben, ist es ja auch nicht so, dass du ständig innovativ sein musst und ständig neue Prozesse erfinden musst oder was auch immer. Du hast ja meistens relativ genau vorgegebene Abläufe. Oftmals geht es vor allem darum, einfach konzentriert arbeiten zu können. Aber ich sage mal, klar Intelligenz ist immer gut, aber ist für mich jetzt in meinen Profilen, dich ich betreue weniger wichtig. Persönlichkeit dagegen schon. Und das ist manchmal, also zu definieren was passt. Also die meisten Vorgesetzten sagen, sie muss teamfähig sein. Ja das ist so das Wort. Dann denkst du dir, ja welche Per-

son würde denn auch sagen, sie sei nicht teamfähig. Also es gibt schon Leute, die sagen sie arbeiten nicht gerne im Team. Aber das ist dann auch schwierig. Also ich meine, welcher Vorgesetzte kann dir sagen, diese Persönlichkeit mit diesen Eigenschaften brauche ich für diesen Job.

I: Hmm ja das ist ein guter Punkt. Also grad wenn so ein Schlagwort kommt wie Teamfähigkeit, das ist ja recht verbreitet und die wenigsten werden jetzt von sich selber sagen, dass sie nicht teamfähig sind. Würdest du jetzt sagen, dass diese Variable besser abgeholt werden sollte im Rekrutierungsprozess?

IP1: Teamfähigkeit?

I: Nein Persönlichkeit generell.

IP1: Persönlichkeit generell. (..) Ich frage mich halt. Eigentlich müsste es ja dann schon früher beginnen. Ich musste auch mal einen Persönlichkeitstest machen mit diesen Farben. Ich weiss grad nicht mehr, wie er heisst. Auf jeden Fall wurde das ganze Team abgebildet und dann hast du gesehen, weshalb ein Team gut funktioniert, weil es eben vielleicht von allen Typen welche dabei gehabt hatte. Und wenn es zu viel vom einen hatte, war es dann für die Performance vielleicht schwierig. Was ich sagen will ist, man müsste früher beginnen und das ganze Team analysieren, bevor man sagt, ich rekrutiere so einen Persönlichkeitstyp.

I: Also das du gar nicht sagst, es bedingt diese Persönlichkeit, sondern du schaust dir zuerst das Team an und was passt ins Team. Und das kann ja dann ein sehr unterschiedlicher Typ sein.

I: Ich habe das Gefühl ja. Klar, wenn du Kundenkontakt hast, ist die Voraussetzung, dass du freundlich bist und mit Menschen umgehen kannst oder was auch immer. Aber alle anderen Eigenschaften, da weiss ich jetzt nicht, ob die eine so grosse Relevanz haben, dass man dem so viel Gewicht geben muss in der Rekrutierung für den Job. Ich denke eher, dass es fürs Team wichtig ist. Das ist jetzt meine subjektive Wahrnehmung.

IP1: So wie ich das jetzt verstanden habe, setzt ihr keine Persönlichkeits- und Intelligenztests ein?

I: Nein.

I: Okey. Also ich kann dir sagen aus der Literatur, dass dieses Tests in der Rekrutierung sehr wenig eingesetzt werden. Da würde mich jetzt auch wieder deine persönliche Meinung interessieren, warum das so ist.

IP1: Ja das habe ich mich auch schon gefragt. Ich glaube zum einen könnte es ein Kostenfaktor sein. Obwohl ich keine Ahnung habe, was das wirklich kosten würde. Ich könnte mir aber vorstellen, dass das ein Argument sein könnte. Und ich selber musste auch schon in einem Interview einen Persönlichkeitstest ausfüllen. Und (.) ich dachte immer und wenn ich jetzt das ankreuze, was heisst das jetzt? Selbst als ehemalige Psychologiestudentin fragst du dich, in welche Schublade werde ich da jetzt gesteckt? Ich glaube auch, die Akzeptanz der Bewerber könnte ein Problem sein. Das man das Gefühl bekommt, man wird schubladiert. Und ich glaube auch, dass man zu wenig weiss. Also du fragst mich ja auch, was ich denke, was Persönlichkeitseigenschaften für einen Einfluss auf den Erfolg haben. Das kann man vielleicht auch gar nicht so genau sagen. Vielleicht ist auch das Wissen zu wenig vorhanden über Persönlichkeitstests. Man kennt die ganze Bandbreite ja selten, gerade wenn man sich nie damit beschäftigt hat. Und wenn man so in die HR-Welt schaut, hat es ehrlich gesagt nicht extrem viele Leute, die Psychologie studiert haben. Habe ich den Eindruck. Das sind eher Leute, die den HR Fachausweis gemacht haben.

I: Das war ein sehr Interessanter Einblick zu sehen, was so mögliche Gründe sein könnten.

IP1: Ja kommt hinzu das auch sehr aufwändig ist. Ich weiss noch den Test, den ich machen musste, der hat ewig lange gedauert. Ich dachte, ah diese Frage kam doch schon. Das war schon recht mühsam. Ah und da musste ich übrigens auch noch einen Intelligenztest machen. Das fällt mir jetzt gerade ein. Da musste ich recht abstrakte Beispiele, also Aufgaben machen, wo ich mir dachte, das werde ich in diesem Job ja nie brauchen. Aber okay. Ich glaube so der Bezug zur Realität ist manchmal das Problem. Also ich würde jetzt vielleicht die Qualität dieser Tests anzweifeln. Ich konnte nicht heraussehen, welches Konzept oder welche Theorie hinter diesem Test steckt. Da wusste ich jetzt auch nicht wie, professionell das Ganze war.

I: Herzlichen Dank für das Gespräch, das war sehr spannend und Aufschlussreich.

IP1: Gerne.

I: Ich wäre froh, wenn du zu Beginn nochmals sagen könntest, wo du arbeitest und was deine Funktion ist.

IP2: Ich bin jetzt seit knapp 2.5 Jahren bei der ABB Schweiz als Lead Talent Partner oder Talent Akquisition Partner tätig. Es gibt dafür unzählige Begriffe. Letztlich ist meine Funktion: ich bin im unteren Kader, du bist Sparring Partner für die Linie, betreust im Schnitt 40-45 Stellen. Dort machst du regelmässige Kick-Offs, holst die Leute ab, machst strategische Work-Force-Planung, also was kommt jetzt dann und was müssen die Leute können. Also eigentlich eine Bedarfsanalyse. Von der Persönlichkeit, von den Skills aber auch vom CV her. Ich rekrutiere zusammen mit der Linie die passenden Leute. Es ist schön, dass wir dort einen grossen Lead-Part haben. Also wir sind nicht Recruiter, sondern eben Talent Partner. Das ist eine kleine, feine aber wichtige Unterscheidung. Im Recruiting geht es letztlich einfach darum, die Positionen zu füllen ohne grosse strategische Aspekte. Talentpartner dagegen werden mehr in der strategischen Planung involviert, nehmen an Management Meetings teil. Wir sind ein Fünfer-Team für die Schweiz. Alle von uns haben einen psychologischen Hintergrund. Die meisten haben A&O oder Wirtschaftspsychologie studiert. Das ist so ungefähr meine Tätigkeit. Reicht das ungefähr? Ah nein, nebst dem, also das war jetzt das Talent Akquisition. Daneben haben wir noch das Talent Advancement. Das sind globale Projekte, wo wir talentierte Leute, eigentlich ähnlich wie Laufbahnberatung. Diese Leute werden aufgrund ihrer Leistungen nominiert und kommen in ein Programm. Da war ich Programmmanager. Das ist reines Retentionsmanagement. Diese Mitarbeiter bekommen ein spezielles Programm, wie beispielsweise 1:1 Coachings mit uns, wo alles angeschaut wird. Wo möchtest du hin? Was könntest du noch ändern? etc. Also wirklich Laufbahnberatung, das ist sehr schön. Und dann natürlich die continuous improvement, also diese laufenden Verbesserungen, wenn einem ineffiziente Abläufe auffallen, solche Sachen.

I: Sehr spannend. Hört sich sehr vielfältig an.

IP2: Ja sehr, das ist auch das Tolle.

I: Bei den vakanten Stellen macht ihr praktisch auch wie eine Bedarfsanalyse, also ihr schaut, was muss die Person mitbringen. Und wie kann man das abholen.

IP2: Ganz essentiell, das ist sehr wichtig. Sobald die Stelle genehmigt wird, organisieren wir Talent Partner ein Kick-Off mit der Linie zusammen. Dieses geht zwischen 30 bis 60 Minuten. Da haben wir einen Leitfaden, sehr standardisiert wo alle wichtigen Punkte abgeholt werden. Teamgrösse, Alter, also so Rahmenbedingungen. Dann welche Persönlichkeit passt am besten? Was ist gesucht? Ist es jemand, der sich in eine Führungsposition entwickeln muss? Solche Sachen. Und dann natürlich auch noch die Hardfacts aus dem CV. Weil ich als Laie kann ja nur die Person beurteilen, aber nicht die Skills.

I: Oke. und kann man sagen, dass ihr einen Standard Rekrutierungsprozess habt oder variiert der von Stelle zu Stelle?

IP2: Was heisst Standard Rekrutierungsprozess?

IP2: Ich sage mal so vom Ablauf her. Also ihr beginnt vielleicht mit dem Screening, dann macht ihr ein Erstgespräch, danach ein Zweitgespräch etc.

I: Ach so oke, ich weiss was du meinst. Nein also da sind wir sehr agil und müssen das auch sein. Beispielsweise für blue collar Stellen, Produktionsumfeld dort sind wir nicht einmal mehr involviert bei den Gesprächen. Dort macht das die Linie ganz alleine. Da finden in der Regel eins, maximal zwei Gespräche statt. Sobald es aber in den white collar Bereich kommt, kommen wir ins Spiel. Und dort ist natürlich je nach Level, Whitecollar ist nicht gleich Whitecollar, hat man zwei, drei Gespräche oder sogar noch einen Assessment-Tag, Refe-

renzauskünfte, Backgroundcheck bei sensitiven Stellen. Also alles was Finance, IT oder HR betrifft, da haben wir noch einen externen Provider, der einen solchen Check macht. Das ist ganz variabel.

IP2: Und von den diagnostischen (Anmerkung Autor: Der Interviewpartner hat Psychologie studiert und kennt den Begriff) Verfahren, die du erwähnt hast, welche Verfahren setzt ihr da ein?

I: Typischerweise bedienen wir uns am BIT, den kennen wir noch vom Studium. Also dem Behavioral Interview Technique, 1986 erfunden worden von diesen beiden lustigen Leuten, Psychologen. Dieses Instrument haben wir eingekauft, da gibt es aber eine offizielle Schulung über mehrere Tage. Das ist sehr gut, wenn wir schon so ein Instrument verwenden, dass es auch sauber geschult wird. Das haben wir eingekauft, wir haben die ganzen Kataloge und Auswertungsskalen. Je nach Kriterium, das du herausfinden möchtest, hast du alle Facetten. Kommunikation, Leadership, Konflikte etc.

IP2: Und der Fokus liegt demnach auf der Persönlichkeit, wenn ich das richtig verstehe? Mit der Intelligenz hat dies nichts zu tun.

I: Genau. Wir schauen nicht auf die Intelligenz. Also Intelligenztests gibt es bei uns nicht. Ich würde sagen, ja vielleicht bei einer Senior Leadership Position kaufen wir unsere Assessments ein, da wir leider die Ressourcen nicht mehr haben. Das ist ein externer Provider. Ich bin mir nicht sicher, würde aber behaupten, dass diese auch keine IQ-Tests machen.

I: Oke. Also egal welche Stelle ihr rekrutiert, ist es kein Thema?

IP2: Nein.

I: Und Persönlichkeit macht ihr in Form des BIT oder habt ihr noch separate Instrumente, mit welchen ihr diese erhebt?

IP2: Also BIT ist schon unser Kerninstrument. Und dann eben die ACs, die wir einkaufen. Das sind auch alles Psychologen und die geben uns dann eine Rückmeldung. Fokus liegt aber auf dem BIT. Also wir nutzen halbstrukturierte Interviews, die aber eigentlich sehr standardisiert sind. Der Ablauf ist immer derselbe. Und je nach Position immer die gleichen Fragen. Egal wie blöd das klingt, aber nur so wird ein Vergleich möglich.

I: Jetzt interessiert mich aber noch, was würdest du persönlich sagen, deiner Meinung nach. Wenn du jetzt jemanden rekrutieren müsstest, logischerweise jemand, der nachher auch gut performen muss. Was würdest du sagen, wie wichtig sind Faktoren wie Persönlichkeit und Intelligenz für die zukünftige Leistung einer Person?

IP2: (...) Ich würde sagen, da müssen wir differenzieren. Wenn wir beispielsweise jemanden suchen im Sales oder im Forschungszentrum. Ich würde sagen, dass die Intelligenz insofern gewährleistet ist, als das es ein Postdoc Kriterium ist. Also wenn wir jemanden von der ETH haben, erlaube ich mir jetzt mal die Schlussfolgerung, dass das nicht die dümmsten Leute sind. Zudem haben teilweise Leute vom MIT die sich schon beworben haben. Also wirklich hochkarätige Leute. Und darum ist das das so unsere Brücke, die wir machen. Also im R&D Bereich beispielsweise benötigt es intelligente Leute. Diese Intelligenz zeigen die Leute damit, was sie schon publiziert haben und eben was für einen Titel sie haben. Also auch bei denen gibt es keinen IQ Test, sondern man schaut auf die Abschlüsse. Bei uns ist fast überall das Kriterium ein Bachelor. Wir gehen davon aus, dass wenn jemand einen Bachelor oder Master geschafft hat, er einen gewissen IQ haben muss, welcher uns dann auch ausreicht. (...) Wenn jemand wirklich unbegabt ist, merkt man das ja schon, wenn ich beispielsweise diese BIT Fragen stelle und anhand meiner Skala ja dann auswerte, also beispiels-

weise 1, was einfach gar nicht gut ist oder 5 outstanding, was super ist. Daraus können wir schon einigermaßen abschätzen, ob diese Person halbwegs intelligent ist. Das kann auch emotionale Intelligenz sein, also beispielsweise Selbstreflexion. Und das führt auch zum nächsten Punkt. Emotionale Intelligenz ist wichtiger denn je, auch bei uns. Also Motivation, Umgang mit Menschen, eben diese emotionale Intelligenz das ist so viel wichtiger geworden. Mit einer guten Ausbildung in der Schweiz bringst du einen gewissen Grad an Intelligenz mit und du bewirbst dich auch eine white-collar Stelle nur wenn du auch entsprechend etwas im Kopf hast. Behaupte ich jetzt mal. Das ist natürlich eine super unwissenschaftliche Aussage.

I: Ich weiss aber was du meinst. Also eigentlich sagt ihr, dass ihr den Teil mit der Intelligenz outgesourced habt, indem ihr sagt, wenn jemand diesen und jenen Bildungsabschluss mitbringt, hat er seine Intelligenz bereits bewiesen. Dann müsst ihr das nicht nochmals abholen.

IP2: Richtig.

I: Sondern ihr schaut mit euren BIT Fragen eher die emotionale Intelligenz abgeholt.

IP2: Genau. Und ich muss auch sagen, ich bin erstaunt. Ein IQ-Test stand nie zur Debatte. Es dreht sich alles um Assessment Center, die sind super beliebt, weil es eine Spielwiese ist. Was aber schlecht ist für die Validität. Und eben diese halbstrukturierten Fragen. Und ich muss natürlich, meine persönliche Meinung, man muss das sowieso in Frage stellen. IQ ist ja bis heute der am wenigsten empirisch bewiesene Testverfahren ist, das es gibt, kann das sein? Auf jeden Fall ist es ja noch immer umstritten.

I: Dass du eigentlich findest, es ist zu umstritten, um es tatsächlich einzusetzen.

IP2: Ja das ist so eine Momentaufnahme. Wenn jetzt jemand, also nein es kommt vor allem noch der wirtschaftliche Aspekt hinzu. Mal ganz davon abgesehen, ob so ein Test Sinn macht oder nicht. Die Wirtschaftlichkeit muss man auch berücksichtigen. Erst mal sind diese Tests sauteuer. Und sie sind sehr zeitaufwändig. Also es kostet viel, es dauert lange und das Problem ist, wenn es ein zu komplizierter Bewerbungsprozess ist, springen die Kandidaten wieder ab. Heutzutage ist es wirklich so, nicht das Unternehmen sagt, wir nehmen dich, sei zufrieden. Sondern die Kandidaten wählen auch auch, mh möchte ich wirklich zu euch oder nicht. Das hat sich extrem verändert.

I: Ah wirklich?

I: Ja das hat sich massiv geändert. Es ist kein reiner Arbeitgebermarkt mehr, es ist wirklich ein Kandidatenmarkt. Die bestimmen viel, viel mehr als früher. Das ist auch mit dem ganzen Wandel von Diversity und Gleichberechtigung und allem hat sich das geändert. Als Kandidat hast du eigentlich eine gute Wahl, weil es gibt so viele Stellen und zu wenige Kandidaten, dass du eigentlich recht frei wählen kannst.

IP2: Also das ihr eigentlich aufpassen müsst, dass ihr eure Prozesse nicht zu kompliziert und langwierig macht damit die Kandidaten nicht abspringen.

I: Richtig. Da geht es wieder um die Benutzerfreundlichkeit, Candidate Experience. Und wenn andere Unternehmen, ich nenne jetzt keine Namen, aber wenn die einfacherer schönere, effizientere Prozesse haben, dann geht das für mich Hand in Hand mit dem was wir bei der Usability schon besprochen haben. Post Zeiten, die einfach so katastrophal waren, weil sie einfach nicht benutzerfreundlich ist. Das heute in so einer schnelllebigen Gesellschaft nicht mehr möglich, da muss auch alles super schnell und Effizient sein.

IP2: Mega spannend. Also ich sehe das völlig auf der Anwenderseite, also wenn du beispielsweise einen Onlineshop hast, der muss kundenfreundlich sein. Aber das das auch so extrem spürbar ist in Prozessen wie beim Recruiting. Das überrascht mich.

I: Ja das ist schon krass. Das ist erstaunlich. Nein eigentlich macht es Sinn.

IP2: Ja, also ich kann mir vorstellen mit diesem Shift wird auch alles sehr transparent und da hast du schnell irgendwo eine schlechte Bewertung.

I: Ja das ist so, du musst die Reputation?? wahren.

IP2: Würdest du sagen, dass das Thema Intelligenztest gar nicht mehr gewichtet werden müsste? Oder würdest du, wenn du frei entscheiden könntest, das mehr einsetzen?

I: Nein ich bin sogar dagegen, dass man IQ Tests in der normalen Rekrutierung einsetzt. (..) Weil ist nicht denke, dass es so viel Berufe gibt, wo ein IQ so sehr relevant ist. Also ein super hoher über 110. Das denke ich nicht. Ich bin davon überzeugt, dass das nicht so wichtig ist, wie man denkt. Also nicht für normales Arbeiten, wo du das meiste sowieso on the Job lernst. Das glaube ich nicht. Es mag für dich von Nutzen sein, wenn du einen gewissen IQ hast, unbestritten. Aber letztlich geht es bei so vielen Dingen darum, dass du dich verkaufen kannst. Es ist noch immer so, dass Menschen interessante Dinge kaufen möchten. Das kann dann vielleicht schon mit Intelligenz korrelieren, dass du gutes Impression Management machen kannst.

IP2: Und das gleiche mit den Persönlichkeitstests. Würdest du dort sagen, man müsste etwas ändern? Oder würdest du das auch so beibehalten wie ihr es momentan macht?

I: Ob noch zusätzlich Persönlichkeitstests kommen sollten meinst du?

IP2: Ja genau.

I: Ja das fände ich sehr gut, das würde Sinn machen. Einfach weil, es erinnert mich an diese Theorie, ich weiss nicht mehr wie sie heisst. Aber je ähnlicher jemand dem Unternehmen ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese Person lange im Unternehmen bleibt. Wenn man da schon die Persönlichkeit abholen kann, das ist ja eigentlich das, was wir bereits versuchen zu machen. Dann wäre das vielleicht noch standardisierter und noch besser, ja. Also man müsste zuerst das Unternehmens-Ideal-Profil erstellen und dann schauen, wie nahe kommen die Kandidaten diesem Profil. Das wäre sicher von Vorteil.

IP2: Ja das finde ich auch ein wichtiger Punkt, dass man vorgängig ein Profil definiert, weil sonst das Ergebnis sehr schwer zu beurteilen ist.

I: Ja voll, das ist dann eine schöne Übung aber wozu?

IP2: Also unter dem Strich muss ich sagen, das ist vielleicht noch wichtig für deine Arbeit. All diese Verfahren und Tests sind immer nur solange nützlich, wie sie sauber eingesetzt werden. (..) Was ich damit sagen will ist, ich komme wieder zurück zum wirtschaftlichen Druck. Es geht wie immer um Zahlen und Geld. Auch eine ZHAW oder FHNW sind letztlich Firmen, da muss Geld reinkommen, da müssen Semestergebühren bezahlt werden etc. Ich merke zwar, welche Bedeutung Personalauswahl bekommen hat. Man merkt bei uns, es werden nur Leute für diese Stellen eingestellt mit einem psychologischen Hintergrund. Gleichzeitig muss man das aber auch wieder relativieren, weil unter dem Aspekt des enormen Zeitdrucks, den man hat, kommt früher oder später so ein Instrument zu kurz oder es wird nicht richtig angewendet. (..)

I: Ah krass. Also dann habt ihr eigentlich die Instrumente und ihr habt auch Leute, die sie einsetzen können. Aber durch die Rahmenbedingungen ist es so, dass das Instrument darunter leidet?

I: Richtig.

IP2: Und in welcher Form? Also dass es nicht mehr gut ausgewertet wird?

I: Ja zum Beispiel. Es ist sehr volatil, je nach Workload. Du kannst halt irgendwann nicht mehr garantieren, dass du alle Interviews gleich standardisiert durchführst und auswertest. Es ist schlichtweg teilweise nicht mehr möglich. Irgendwann sagst du einfach so what und kürzt ab. Es ist teilweise wirklich ein heftiger Druck. Jeder erwartet noch dein Feedback und sie geben sehr viel auf deine Meinung. Du hast wirklich eine beratende Funktion, die nehmen dich beim Wort. Da muss man sich fragen, wie umsetzbar sind die psychologischen Instrumente in der Personalauswahl. Wir können uns eigentlich freuen, dass A&O so massiv am Kommen ist. Aber dennoch ist es halt ein Kostenpunkt. Wir generieren ja keine Revenues. Da sind wir wieder bei der Wirtschaftlichkeit. Da ist es dann für ein Unternehmen vielleicht nicht mehr so wichtig, dass alles perfekt ist. Da reicht es vielleicht dann, wenn es ungefähr stimmt.

I: Ich wäre froh, wenn du zum Anfangen nochmals sagen könntest, wo du arbeitest und was deine Aufgaben dort sind.

IP3: Okay, also ich arbeite bei Deloitte Consulting in Zürich. Ich bin als Consultant angestellt und berate unterschiedlichste Firmen in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung. Würde ich sagen (lacht).

I: Sehr gut. Jetzt noch eine Frage für mein Verständnis: In der aktuellen Position machst du selber keine Rekrutierung?

IP3: Nein, ich berate als Externe die Firmen. Bei der Unia dagegen war ich in der Firma drin und habe die Mitarbeiter und Führungskräfte beraten.

I: Und du berätst die Leute, ich sage mal auf Flughöhe strategischer Ebene oder auch in Sachen Rekrutierung?

IP3: Tatsächlich beides. Es gibt Kunden, die in einer Reorganisation und wir helfen ihnen eine neue Vision auszuarbeiten. Und auf Basis dieser Vision dann auch die Kommunikation schnüren, schauen wer unsere Stakeholder sind, wer wann über was informiert werden muss, gibt es Trainings, die wir anbieten müssen, beispielsweise, wenn ein neues Tool implementiert wird. Und wenn ja, wer macht das? Dort würde ich sagen, beginnt es sehr strategisch und geht dann aber auch ins Operative rein. Dann gibt es aber auch Firmen, die beispielsweise interessiert sind, eine Talentstrategie zu erstellen und dann aber auch umzusetzen. Dort geht es dann darum mit ihnen zusammen das Talentpool zu entwickeln und sie dann auch bei der Implementierung zu begleiten. Ich würde sagen, bis jetzt war ich überwiegend strategisch unterwegs. Also bei der Implementierung war bis jetzt meistens der Kunde der Hauptakteur.

I: Oke, also ihr habt es zusammen ausgearbeitet, aber umgesetzt hat es dann der Kunde letztlich selber.

IP3: Ja. Was wir auch schon gemacht haben war ein Pilot, einfach mal um zu schauen, wie das Ganze ankommt. Dies kann man dann aber genauso gut auf der operativen Schiene anschauen. Meistens sind es aber sehr lange Prozesse, die da ansetzen. Da hört dann meistens irgendwann das Projekt auf. Aber es kam immer wieder vor, dass Kunden gesagt haben, sie wären froh, wenn wir das Projekt verlängern könnten und wir beim ganzen Roll-out auch dabei wären. Das kommt immer ganz drauf an, wie viele Ressourcen auch die Firma zur Verfügung hat, personeller und finanzieller Art. Ich würde sagen, tendenziell sind wir eher auf einer höheren Flughöhe tatsächlich.

I: Oke und bei den Assessmentcentern, die du davor gemacht hast, die waren grösstenteils bei der Unia, stimmt das?

IP3: Nein nicht nur. Wir haben viele Assessments für den öffentlichen Sektor gemacht. Dann eben bei der Unia, Die gehören zu den NGOs. Aber wir haben auch Assessments für den privaten Sektor gemacht. Es kommt ganz drauf an. Ich würde sagen, Assessments haben wir dort gemacht, wo es um höhere Stellen ging. Also ich würde sagen, kleinere Firmen haben das weniger in Anspruch genommen. Es waren eher Firmen, die eine Personalentwicklung haben, die ein Kompetenzmodell haben oder dann haben wir es zusammen erarbeitet. Also schon Firmen, die sich Gedanken gemacht haben, welche Skills benötigen wir, um langfristig erfolgreich sein zu können. Damit verbunden sind dann halt automatisch die grösseren Firmen, die die Ressourcen hatten dies in ihren Rekrutierungsprozess einzubauen. Aber sicher viele Bundesämter, wenn ich vom öffentlichen Sektor spreche. Eine Post, SBB die kamen auch. Also es waren schon die grösseren Konzerne innerhalb der Schweiz.

I: Sehr spannend. Sag mal, wenn ich das so höre, würde ich den Fokus gerne darauf legen, wenn das für dich in Ordnung ist.

IP3: Ja sicher, ich dachte schon, das passt vielleicht besser für deine Arbeit.

I: Also ich finde deine Arbeit bei Deloitte hört sich auch mega spannend an, gerade mit dieser strategischen Ebene. Aber ich denke, für das was ich mit meiner Arbeit vorhabe, passt deine Tätigkeit bei den Assessments besser.

IP3: Ja auf jeden Fall. Und vielleicht noch zu deinem Thema Rekrutierung. Da habe ich bei der Unia viel gemacht. Aber eben nicht Assessments. Da ging es um das klassische Rekrutieren. Aber ich weiss nicht, ob das für dich ein Thema ist. Wir haben bei der Unia viele Entwicklungsassessments gemacht, bei Leuten wo man Führungsqualitäten gesehen hat. In diesem Fall jetzt mit Vicario Consulting. Und bei diesen Assessments wurden dann Persönlichkeitstests ein Thema. Darum denke ich, dass es Sinn macht, wenn wir uns auf Vicario konzentrieren.

I: Das ist doch sehr gut. Also bei den Assessments ging es um die Rekrutierung aber auch darum zu schauen mit der internen Personalentwicklung. Also nicht nur Externe zu rekrutieren.

IP3: Ja genau, also es gibt eigentlich zwei verschiedene Arten von Assessment Center. Das eine ist eben das klassische Assessment Center. Da geht es eben darum, neue Mitarbeiter zu selektionieren, also man hat einen Rekrutierungsprozess. Meistens war es so, diese Personen bereits in einem ersten Gespräch waren und das Assessment war in einem zweiten Schritt eingebaut. Wir haben dann eine Empfehlung geschrieben oder eben nicht und haben das dann mit dem Kunden diskutiert. Und wenn wir uns einig waren ist diese Person dann im besten Fall noch in ein zweites Gespräch gekommen mit dem Kunden, wo es dann meistens um den Abschluss ging. Hingegen diese Developmentcenter oder eben Entwicklungsassessments wie sie heissen, waren dann eher für die Leute, die bereits in einer Firma sind, in einem Talentpool beispielsweise und da ging es häufig um Leute, die das erste Mal in eine Führungsfunktion möchten oder man eben das Potenzial sieht. Da haben wir geschaut, was bringt der Mitarbeiter mit und wo muss man ihn eben noch entwickeln. Häufig waren das Leute, die nachdem sie den Job bekommen haben noch gecoacht hat im Sinne von, wir haben sie ein halbes Jahr begleitet und wir waren der Sparringpartner. Dann haben wir beispielsweise ein Führungsleitbild konstruiert. Das waren meistens Leute, die noch nie eine Führungsposition hatten. Da ging es teilweise um fundamentale Sachen, also was ist der Unterschied zwischen personeller und operativer Führung, was muss ich beachten im Bezug auf meine eigenen Werte, welche ich transportieren möchte. Einfach auch um ihr Führungsbild zu stärken. Das wurde immer sehr geschätzt, dass sie da nicht einfach ins kalte Wasser geworfen wurden. Also ja, wir haben jetzt Selektionsassessments wie auch Entwicklungsassessments gemacht.

I: Das finde ich ein sehr wichtiger Punkt, da würde ich gerne einhaken. Kannst du mir vom Selektionsprozess, kannst du mir da sagen wie das ablief vom Prozess?

I: Ja voll. Also es war so: Wir haben eine Anfrage eines Kunden erhalten, er hatte ein Stellenausschreibung gemacht. Meistens haben wir dann drei Leute ins Assessment genommen, welche sich auf die gleiche Stelle beworben haben. Und ähm, ja also wir hatten einen ersten Call mit dem Kunden. Da ging es darum einfach mal zu schauen, was ist dem Kunden wichtig, welche Persönlichkeit passt am besten ins Team, was muss die Person fachlich mitbringen etc. Viele Firmen hatten bereits ein eigene Kompetenzmodell. Eigentlich ist das eine Tabelle mit verschiedenen Skills, die innerhalb einer Firma gefordert sind, bezogen auf die jeweilige Stelle. Das können Sozialkompetenzen, Führungskompetenzen oder analytisches Denken und Selbstkompetenzen, also meistens war das so diese vier. Dazu hatten

wir dann ganz viele Items aufgelistet. Dann haben wir mit dem Kunden geschaut, welche Items er am wichtigsten findet und diese haben wir dann gemessen. Und wenn das definiert wurde, haben wir dann geschaut, wie man diese Items am besten messen kann. Da haben wir dann ganz viele Dinge gemacht. Also wir hatten die klassischen Persönlichkeitstests, wir haben aber auch viel mit Rollenspielen gemacht, Präsentationen erstellen etc. Das Ziel war letztlich, diesen Tag, meistens gehen diese Assessments einen Tag, mit Übungen zu füllen, welchen sie in ihrem Arbeitsalltag auch begegnen würden meisten können müssen. Beispielsweise haben wir bei Führungspersonen gerne ein Fallbeispiel genommen, wo es um ein kritisches Gespräch mit einem Mitarbeiter geht, welcher nicht so performt wie er sollte. Oder angenommen die Person beginnt gerade die neue Stelle, dann stellt sich die Frage, wie präsentiere ich mich gegenüber dem Team. Wie gehe ich das an. Also anhand solcher Übungen haben wir ganz viele Kompetenzen abgeholt. Und ich hatte immer das Gefühl in diesen interaktiven Sessions kam immer sehr viel mehr heraus, als wenn man jemanden einfach ein Survey ausfüllen lässt. Das fände ich für beide Seiten nicht so bereichernd. Darum ich fand den Mix, den wir angeboten haben immer sehr bereichernd. Jedes Assessment wurde dann neu designt. Die Struktur war natürlich immer ähnlich. Aber die Fallbeispiele waren stark auf die jeweilige Organisation abgestimmt.

IP3: Also dann habt ihr das AC aufgrund der individuellen Kompetenzprofile der Firmen auch individuell zusammengestellt.

I: Genau. Dann kamen eben die Person zu uns. Wir haben die Assessments immer zu zweit gemacht. Vicario ist Assessmentzertifiziert, die ist ziemlich wichtig, es ist halt einfach ein Qualitätsstandard. Wir haben uns da immer abgewechselt mit den Rollenspielen und dem Beobachten. Dann hat die Person eigentlich nach jedem Übungsteil auch Feedback bekommen, also während des Tages merkt der Kandidat auch schon, wie es für ihn läuft. Das Ziel war A natürlich transparent zu sein. Aber B auch zu schauen, wie schnell setzt der Kandidat das Feedback auch um. Auch in diesen Feedbacksessions kann man sehr viel herauslesen. Interessanterweise haben nicht wir nur Feedback gegeben, sondern wir haben immer zuerst gefragt, wie es die Person empfunden hat und was sie anders machen würde das nächste Mal. Und da bekommt man auch viele Infos bezüglich Selbstreflexion, wie schätzt sie sich ein. Und ähm ich würde sagen, die Personen war zwar am Ende immer sehr müde, weil es wirklich anstrengend ist. Aber auf der anderen Seite hatte ich nie ein Assessment erlebt, wo die Leute ausgenommen worden wären oder völlig an ihre Grenzen kamen. Also das war immer sehr wertschätzend und wir haben ihnen auch gesagt, dass wir daraus einen Bericht machen werden. Dieser Bericht wurde immer erst dem Kandidaten gegeben um ihn durchzulesen, also wir hatten dann immer einen Call geplant mit dem Kandidaten, wo der Bericht mit dem Kandidaten besprochen wurde. Erst in einem zweiten Schritt ging der Bericht dann an den Kunden. Da sind wir sehr transparent gefahren. Das Einzige, was wir natürlich nicht geteilt haben ist natürlich die Empfehlung, also den Teil haben wir bei der Besprechung mit dem Kandidaten rausgenommen. Und dann zum Schluss hat man den Bericht noch mit dem Kunden besprochen und im besten Fall wurde dann die Person angestellt.

IP3: Spannend, dass ihr so transparent wart und den Bericht erst mit dem Kandidaten angeschaut habt.

IP3: Ja das machen vielleicht alle ein wenig anders. Aber Vicario hat das so für sich so definiert. Ich fand immer, dass das von den Leuten sehr geschätzt wurde. Sie waren natürlich immer auch nervös, aber haben dann immer gemerkt, dass es hier um eine tolle Möglichkeit geht etwas mitzumachen, egal ob es dann mit dem Job gut kommt oder nicht. Ich denke, viele konnten auch für zukünftige Bewerbungen etwas mitnehmen. Da hatten wir teilweise auch sehr persönliche Gespräche.

I: Nochmals ganz kurz zu den diagnostischen Verfahren, die ihr eingesetzt habt. Du sagtest Persönlichkeitsfragebögen und habt ihr noch andere Verfahren eingesetzt?

IP3: Nein wir haben einen bestimmten Test gemacht, wir machten immer den BIP. Warum weiss ich nicht (lacht) das wurde noch vor meiner Zeit einfach so definiert. Wir haben den Link zum Fragebogen immer eine Woche vor dem Assessment den Kandidaten geschickt, damit sie ihn vor dem Assessment ausfüllen konnten. Uns war es immer wichtig, dass wir die Leute erst persönlich kennenlernen und uns nicht von den Resultaten beeinflussen lassen. Darum haben wir den Fragebogen immer als letztes mit den Kandidaten besprochen. Das war immer spannend. Teilweise waren wir überrascht, weil ja so ein Persönlichkeitstest für sich genommen, ist nicht immer ganz so aussagekräftig. Da haben wir immer wieder mit den Kandidaten diskutiert. Das war immer sehr aufschlussreich. Also eben weder die Kandidaten noch wir als Assessoren haben die Ergebnisse vorhergesehen. Das haben wir erst ganz zum Schluss gemacht. Letztlich muss ich aber auch sagen, mehrheitlich hat sich unsere Einschätzung mit den Ergebnissen des BIP immer recht gut gedeckt. Den BIP haben wir auch nicht dem Kunden gezeigt. Wir finden einfach, das ist etwas sehr persönliches. Und es fließt ja auch in den Bericht ein letztlich. Wir haben den BIP dann einfach den Kandidaten mit Nachhause gegeben.

I: Das ist auch noch wichtig zu wissen. Und sag mal jetzt mit all diesen Erfahrungen, die du gemacht hast mit den Assessments aber vielleicht auch sonst in der Rekrutierung. Was würdest du sagen, deine persönliche Meinung, was sind die wichtigsten Kriterien um sagen können, ob jemand zukünftig gut performt im Job oder nicht?

IP3: Hmm ja, gute Frage. Ich finde persönlich solche Assessments immer ganz spannend, ich habe selber auch schon einige gemacht auch für meine aktuelle Stelle bei Deloitte. Ich bin persönlich zum Beispiel gar kein Fan von Intelligenztests. Ich musste auch schon einige davon machen und fand das immer ganz schlimm, weil ich finde, man schickt diese Leute in eine ganz unangenehme Situation mit Zeitdruck und du stehst unter Stress und musst innert kürzester Zeit Sachen sehen, wo du dich fragst, inwiefern hat das etwas mit meinem Job zu tun. Ich erinnere mich an Tests da hatte ich eine Seite mit Y und musste das einte X finden oder einfach so abstrakte Geschichten. Oder irgendwelche Muster, die ich weiterzeichnen musste oder Zahlenreihen oder ja. Ich fand das immer ganz schlimm. Hingegen so Persönlichkeitstests finde ich eine spannende Ergänzung zu einem Assessment Center. Aber am Ende des Tages hatte ich kein Meeting mit einem Kunden wo wir uns nicht einig gewesen wären bezüglich einer Empfehlung. Und da habe ich immer gedacht, geht es den Kunden um eine Absicherung? Also das wir von aussen das nochmals bestätigen. Ich hatte immer das Gefühl letztlich ist es stark ein Bauchentscheid und es darf auch einer sein. Also ich denke je, länger ich das mache desto extremer wird es, also das Leute auch einfach Mühe haben, Entscheidungen zu fällen, weil sie natürlich nicht der Sündenbock sein wollen für eine falsche Einstellung. Und dann noch auch ein Assessment zurückgreifen können. Was übrigens sehr teuer ist, muss man auch sagen. Also die Frage ist schon, macht es Sinn oder nicht. Ich finde für die Kandidaten ist es eine grosse Bereicherung unabhängig davon, ob er die Stelle bekommt oder nicht. Aber (...) weil ich jetzt nie eine Situation hatte, wo wir in eine komplett andere Richtung gegangen wären als der Kunde, fand ich immer, da hättet ihr auch selber entscheiden können (schmunzelt). (...) Ich habe wirklich das Gefühl, gerade wenn es um sehr hohe Stellen geht, da ist es auch sehr politisch da muss ein Prozess eingehalten werden und niemand ist bereit den Kopf hinzuhalten, wenn es nicht läuft. Entsprechend segnet man sich noch ab von einer Assessmentfirma. Ich rekrutiere nach dem Motto, also ich habe meistens nach wenigen Minuten für mich bereits entschieden, ob das etwas wäre oder nicht. Ich würde es auch nicht abhängig machen von irgendwelchen Intelligenztests. Das ist sowieso so ein Thema. Gerade im Bereich Sozialkompetenzen, das wird heute viel mehr gewichtet. Es ist eigentlich wichtiger als das fachliche, das wird irgendwo vorausgesetzt und dann kann man das auch noch dazu lernen und entwickeln. Wohingegen Sozialkompetenzen entweder man hat sie oder nicht. Für mich müsste es viel wichtiger sein, auch

vom Team her das es einfach passt. (.) Oder aber eine Führungsperson, die einen anderen Führungsstil mitbringt als eine Person, die noch etwas altmodisch unterwegs ist. Und ich denke, dazu benötigt man keine Intelligenztests. Aber (.) es gehört mittlerweile sicher zum Prozess auch für tiefere Stellen. Was einfach ist, ich finde es teilweise für die Bewerber wahnsinnig, wie lange solche Prozesse dadurch gehen. Ich finde einfach, Entscheider dürfen noch etwas mehr auf ihre Intuition hören und nicht alles an Zahlen und Fakten abhängig machen, welche auch Tagesform abhängig sind. Ich meine, selbst ein Persönlichkeitstest, die Person kann den Test an einem zweiten Tag nochmals machen und auf ganz andere Ergebnisse kommen, das muss man halt berücksichtigen. Ich habe manchmal Angst, dass die Leute das nicht machen und sich zu fest auf solche schwarz/weiss Geschichten behaften.

I: Also wenn ich das richtig verstanden habe, würdest du sagen, dass soziale Kompetenzen eigentlich viel wichtiger sind, weil das tendenziell der Teil ist, den man weniger erlernen kann. Das ist so das was man mitbringt oder eben nicht. Plus auch der Teil, der ins Team passen muss, rein von der Person her.

IP3: Ja voll. Und ich habe letztlich auch das Gefühl, das ist das, was wir assessieren. Also ich meine, eine Person kommt ja nicht in ein Erstgespräch, wenn nicht anhand des Lebenslaufes gesehen werden kann, dass die Person das fachliche Knowhow mitbringt. Wir können in einem Assessment nicht prüfen, ob das jetzt ein guter Statistiker ist oder nicht beispielsweise. Das machen wir nicht. Aber ich würde schon sagen, dass heute viel mehr Gewicht auf Dinge wie zum Beispiel Teamfähigkeit gelegt wird. Gerade wenn jetzt Leute vermehrt von Zuhause aus arbeiten, in virtuellen Teams unterwegs sind, vielleicht sogar interdisziplinär arbeiten. Ich denke das braucht ganz einen anderen Gedanken von Teamspirit als man ihn noch kennt aus früheren Jahren, als jeder noch sein Gärtchen hatte und nie über den Gartenrand hinausgeschaut hat. Und ich denke, das ist heute viel mehr gefragt. Zusammen mit der entsprechenden Kompetenz sich zu vernetzen mit anderen und sich so weiterzuentwickeln. Ich denke solche Sachen sind interessant. Und ich habe das Gefühl man findet das im Gespräch relativ schnell heraus, ob jemand diese Offenheit mitbringt oder nicht. Während dagegen bei einem Intelligenztest wirklich darum geht, (.) die Reaktionsfähigkeit zu testen, weiss ich jetzt nicht, ob das so zentral ist für eine bestimmte Stelle. Es ist ja, also letztlich ist es auch nie die Realität innert einer halben Stunde irgendein Projektplan zu erstellen. Im normalen Leben hat man mehr Zeit dazu. Man muss es interpretieren können. Daher finde ich auch das Debriefing mit dem Kunden extrem wichtig. Auch um ihnen aufzuzeigen, das ist ein Snapshot aus diesem Tag, aber auch wir können natürlich nicht garantieren, dass es dann letztlich nicht doch anders kommt. Dazu hat man ja dann auch eine Probezeit. Darum finde ich immer absichern kann man sich nie. Ich denke, da kann man auch pragmatisch denken. Am Ende des Tages haben wir noch drei Monate Probezeit, um zu schauen, ob es passt. Jetzt wagen wir den Schritt einfach mal. Ich finde es ist auch gegenüber dem Kandidaten unschön zu spüren, man wird wirklich auf Leib und Seele getestet. Man beginnt selber viel zu überlegen, und das sollte nicht sein. Ich finde, es sollte immer noch authentisch bleiben. Darum ja, je mehr (.) desto kontraproduktiver finde ich.

IP3: oke, dann darf man sagen, deiner Meinung nach findest du, dass die Variablen Persönlichkeit und Intelligenz in diesem ganzen Rekrutierungsprozess gar nicht mehr gewichtet werden sollten?

I: Ja wahrscheinlich schon. Also jemand der bei mir einen Master mitbringt, da zweifle ich eigentlich nicht an der Intelligenz. Diese Person hat ja auch ein Studium geschafft. Ich habe eher das Gefühl, dass diese Softskills viel zentraler sind für die Zukunft. Und dass diese gut in einem Assessment erhoben werden können. Aber auch hier in Massen und das Bauchgefühl dabei auch eine Rolle spielt. Letztlich «menschelt» es halt überall und (.) auch eine Person, die jemanden rekrutiert, hat einen ersten Eindruck. Ich denke ein Assessmentcenter

kann diesen ersten Eindruck sehr schön ergänzen, komplettieren, aber ich finde ein Assessment Center sollte nie der alleinige Ausschlag sein für eine Rejection, eine Absage.

IP3: Das es als Puzzleteil angeschaut wird.

IP3: Ja genau, auch um den Kandidaten weiterzubringen. Wir haben immer unseren Kandidaten gesagt, ihr habt die Chance bekommen an einem eintägigen Assessment teilzunehmen. Eben so ein Assessment kostet sehr viel. Darum, wir haben immer gesagt, diese Leute haben euch noch nicht einmal angestellt, aber sie investieren in euch und euer Potenzial. Ich denke man kann es so ganz gut umkehren und dann haben sie auch eine ganz andere Einstellung dazu. (...) Aber eben es gibt sicher auch Assessments, die viel mehr auf dieses Intelligenztest Ding aus sind. Ich weiss nicht, was du gelesen hast aber ich hatte auch mal dazu etwas im Studium. Ich glaube es gibt schon einen Zusammenhang zwischen Intelligenztests und beruflicher Leistung. Aber eben ich, habe das Gefühl, man kann das zu einem guten Stück auch anhand des CV abschätzen und anhand der Ausbildungen und der Berufserfahrungen, welche diese Personen mitbringen.

IP3: Ich verstehe das so, dass du sagst, der Intelligenzteil kannst du mehr durch den CV und die Ausbildungen abholen, als das du jetzt noch extra einen Test dazu machen musst.

I: Sehe ich so, ja. Ich habe wirklich die Persönlichkeitstests immer spannender gefunden, weil sie eine tolle Diskussionsgrundlage geben, während bei den Intelligenztests halt immer ein richtig oder falsch gibt. Und entweder hat diese Person einen schlechten oder einen guten Tag. Und es spielen so viele Komponente mit rein. Das finde ich eher demotivierend. Ich habe das selber zumindest so empfunden. Im schlimmsten Fall kommt man dann nicht mal in eine persönliche Runde, wenn der Test nicht gut ist, das hatte ich auch schon erlebt. Das ist so etwas als erste Runde machen musste und sie anhand der Ergebnisse die Leute rausgefiltert haben. Und das finde ich sehr unpersönlich und auch überhaupt nicht wertschätzend.

IP3: Das ist so die andere Seite jetzt. Das es den Eindruck vermittelt, wenn solche Tests vorgeschoben werden für die erste Selektion, was demotivierend sein kann.

I: Ja voll, ich finde halt, es sollte ein geben und nehmen sein. Ich denke, das geht halt wieder in meine Sicht der Dinge, dass sich Firmen genauso darum bemühen müssen, die richtigen Kandidaten zu finden, wie wir als Bewerber darum bemühen müssen, einen coolen Job zu bekommen. Und das ist meines Erachtens einfach kein Austausch auf Augenhöhe.

IP3: Sehr spannend.

I: Hilft das Jonas (lacht).

IP3: Ja absolut herzlichen Dank dir!

I: Zu Beginn wäre ich froh, wenn du nochmals kurz sagen könntest, wo du arbeitest und was deine Funktion dort ist.

I: Ich arbeite bei der Spitex Zug und bin die Geschäftsleiterin.

I: Und wie sieht es bei euch aus, wenn ihr neue Leute rekrutiert, gibt es einen Rekrutierungsprozess?

IP4: Ja

I: Und wie sieht der aus?

IP4: Also abgesehen davon, dass wir keine Inserate mehr machen, weil es sowieso nichts nützt (lacht).

I: Macht ihr wirklich keine Inserate mehr?

IP4: Nein, das Einzige was wir machen, ist das wir die Stellen auf unserer Webseite ausschalten. Dort sind sie drauf. Alles andere läuft über inoffizielle Wege. Mund zu Mund Propaganda und so.

I: Ah spannend. Dann macht ihr keine Inserate auf jobs.ch, jobscout etc.?

IP4: Nein, das nützt nichts. Das ist rausgeschmissenes Geld. Print kannst du sowieso schon lange vergessen. Was geht, sind Inserate auf der Spitex-Jobs-Seite. Aber das ist fast hoffnungslos. Du kannst eigentlich sicher sein, wenn jemand eine Stelle sucht in der Spitex geht er auf die Seite der Organisation, wo er arbeiten möchte und schaut, ob es freie Stellen hat.

I: Ach so. Und wenn ihr dann eine Bewerbung bekommt, wie geht ihr dann vor?

IP4: Die kommt zu mir, weil wir ja kein HR haben. Und dann, also ich schaue mir die Bewerbung an, schaue relativ wenig auf die Zeugnisse, ich schaue eher, ob die Bewerbung vollständig ist. Und wenn ich Zeugnisse lese, dann schaue ich wer sie geschrieben hat, weil sonst ist das nicht so aussagekräftig. Aber ich schaue den CV gut an, der ist mir wichtiger. Und dann entscheide ich, ja macht Sinn oder nicht. Und dann laden wir sie zu einem Gespräch ein. Da bin meistens ich dabei und die PDL, die Pflegedienstleitung. Da habe ich einen relativ standardisierten Ablauf. Also es ist weniger ein Ablauf als ein Raster, dass ich alle wichtigen Punkte abdecken kann. Da habe ich mir auch die Fragen aufgeschrieben.

I: Und sind das Fragen, die sich auf das fachliche beziehen oder verschiedene Bereiche.

IP4: Verschieden. Es ist ein Teil fachlich, ein Teil sozial, ein Teil ja Sozialverhalten und ein Teil sind so die Erwartungen abfragen an den Arbeitgeber.

I: Okey, und du, also du hast die einzelnen Punkte, die du abholen möchtest und hast du da standardisierte Fragen, also immer die gleichen oder ist es eher eins Stütze, dass du weisst, zu diesem und diesem Thema musst du noch etwas fragen?

IP4: Ja eher zu diesem und jenem Thema. Je nach dem, also sagen wir wenn du eine Mutter mit Kind hast, dann musst du fragen, wie ist die Flexibilität, wie kannst du sie einsetzen und so. Aber das muss ich ja bei jemandem ohne Kinder nicht fragen. Aber dennoch muss ich das ja wissen, weil die Auftragslage schwankend ist.

I: Ach so.

IP4: Aber es ist anders je nach Lebenslauf.

I: I see. Also die Fragen passt du je nach Lebenslauf etwas an.

IP4: Ja. Und ich frage sicher immer, also wenn ich sehe jemand wechselt viel oder ja das sind dann immer Dinge, die ich thematisiere. Oder das ich frage, was haben Sie denn für Erwartungen an einen Arbeitgeber, dass sie zufrieden sind. Oder wo sieht sie sich in fünf Jahren. Und wenn sie dann sagt, ja ich weiss nicht, was ich im nächsten halben Jahr mache, dann bin ich schon auf der vorsichtigen Seite. Weil ich denke immer, die müssen mindestens ein Jahr, also nach einem Jahr sind sie eingearbeitet. Das rentiert sich ja für uns dann noch nicht. Also sie müssen mindestens den Willen haben 2 oder 3 Jahre bei uns zu arbeiten. Es kann ja dann immer noch etwas passieren, dass es anders wird. Aber wenn ich zu Beginn schon merke, die sind auf Stellensuche, weil sie ein wenig arbeiten müssen, dann ist es eher weniger rentabel.

I: Oke, also eher die langfristige Perspektive oder eben mindestens ein Jahr, bevor es sich rentiert.

IP4: Ja genau. In der Regel kannst du sagen, wie (.) wenn sie noch nie bei einer Spitex gearbeitet haben, brauchen sie ein Jahr um zu wissen, was die Spitex ist, also wie wir aufgebaut sind. Und wenn sie innerhalb dieses Jahres wieder gehen, dann hattest du nur Aufwand.

I: Und nach diesem Gespräch?

IP4: Nach diesem Gespräch gebe ich ihnen eigentlich immer ein wenig Bedenkzeit und es müssen dann alle, die noch Interesse an der Stelle haben, einen Morgen schnuppern bei uns. Das sie sehen, was ist die Spitex und wenn sie das bereits wissen, dass sie unser Einzugsgebiet kennen und das wir auch noch eine andere Meinung haben von jemandem, der in der Pflege arbeitet. Dann sehen wir, wie sie mit dem Leuten umgeht.

I: Ach so, also sie arbeitet bereits selber mit?

IP4: Ja genau. Und dann, also wenn du dort eine gute Rückmeldung bekommst und du ein gutes Gefühl hast und wir uns mit dem Lohn einig sind, dann stelle ich sie an. Und ich hole keine Referenzen. Ich hole dann Referenzen ein, wenn ich das Gefühl habe da stimmt etwas nicht. Oder wenn das Arbeitszeugnis komisch geschrieben ist, das ich nicht weiss, haben die das mit Absicht so geschrieben oder wussten sie einfach nicht, was sie tun? Das gibt es ja auch ganz oft. Darum schenke ich diesen Zeugnissen, nicht so eine grosse Beachtung. Aber wenn es jetzt eine Stelle ist, wo jemand lange gearbeitet hat und ich verstehe das Zeugnis nicht, dann frage ich nach. Bei Kaderfunktionen gehe ich immer Referenzen einholen aber sonst nicht.

I: Und setzt ihr diagnostische Verfahren ein, sprich irgendwelche Tests in irgendeiner Form ein?

IP4: Nein.

I: Bei keiner Position, die ihr rekrutiert?

IP4: Nein.

I: Alles klar. Und was sind deiner Meinung nach, aufgrund deiner Erfahrung, deiner persönlichen Einschätzung nach die wichtigsten Kriterien, dass du sagen würdest, diese Person hat zukünftig in diesem Beruf Erfolg oder nicht?

IP4: (...) Also du sprichst davon wenn sie frisch aus der Lehre kommt?

I: Eigentlich grundsätzlich, also egal ob nach der Lehre oder schon länger im Berufsleben.

IP4: Und auf die Spitex bezogen oder allgemein?

I: Also in deinem Zusammenhang würde ich es auf die Spitex beziehen. Wir können es aber auch aufteilen, wenn es nicht dieselben Kriterien sind. Also was würdest du bezogen auf die Spitex sagen und was sonst.

IP4: (..) Also bezogen auf die Spitex muss jemand mit Leuten umgehen können und er, also er muss gerne mit Leuten umgehen und er muss sehr flexibel sein und selbständig. Weil vor Ort bist du ja dann alleine. Also du musst gerne alleine arbeiten, Verantwortung übernehmen und selbständig sein. Gut mit Zeitdruck umgehen zu können ist auch wichtig. Und so einen Manager-Teil drin haben im Sinne von organisieren. Es ist ja dann Zuhause, also wenn etwas fehlt, fehlt ja dann alles. Kein Bett, dann musst du einen Termin beim Arzt machen, weil du keine Medikamente hast, musst du vielleicht ein Rundgespräch machen, weil die Angehörigen etwas anderes wollen als die Klienten. Dieser organisatorische Teil muss sicher drin sein. Und du musst gut unterschiedliche Interessen verweben. Also (..) es ist häufig eine Fallführung, die du hast im Sinne von, wie bringen wir all diese unterschiedlichen Interessen hier zusammen das es gut kommt Zuhause. Das muss man gerne machen. Wenn du das nicht gerne machst, dann ist die Spitex nicht das Richtige.

I: Spannend, könnte man sagen, das unterscheidet die Spitex von anderen Pflegeberufen?

IP4: Ja würde ich schon sagen. Und du hast auch weniger ein Team, klar siehst du am Morgen und am Mittag diese Leute, aber jeder arbeitet bei den Leuten, wo er gerade ist. Und jeder hat die Fallführung für eine Gruppe und macht das relativ selbständig.

I: Und bezogen auf andere Berufe würdest du sagen, dass es andere Faktoren sind?

IP4: Also, wenn ich es allgemein formuliere, hast du sicher am meisten Erfolg, wenn du Freude hast an dem was du machst. Und wenn du das Gefühl hast, das was ich da mache ist sinnvoll. Also (..) was auch immer die Sinnggebung ist, das spielt keine Rolle, die ist auch von Person zu Person unterschiedlich.

I: Ja für dich muss die einfach gegeben sein. Aber ja, das ist sehr individuell.

IP4: Genau. Aber ich denke, wenn du wirklich Feuer und Flamme sein kannst, für das, was du machst, dann hast du die ganze Energie drin. Wenn du dich natürlich den ganzen Tag fragst, was mache ich hier eigentlich? Dann stehst du immer auf der Bremse. (..) Und ich denke für die Zukunftsperspektive, also wenn jetzt jemand Karriere machen möchte, dass er diese Möglichkeit hat, wenn er das möchte. Also das er sagen kann in fünf Jahren sehe ich mich da immer noch, weil es sinnvoll ist, weil ich mich entfalten kann, weil ich Teilzeit arbeiten kann, weil ich eine Familie haben kann. Dass er das sinnvoll in seinen Lebensplan einführen kann.

I: Also das er an einem Ort ist, wo er sagen kann, er kann das private und berufliche vereinbaren, das es harmoniert.

IP4: Ja genau und dass er sich weiterentwickeln kann in welche Richtung auch immer. Das er wie einen Weg sieht um das umzusetzen, was er möchte. Und ich denke schon auch, dass es sehr auf die Leute drauf an kommt, wo du arbeitest, wie gut du da sozial integriert bist, akzeptiert, integriert ja, fühlst du dich wohl. Das spielt sicher eine grosse Rolle.

I: Was würdest du sagen, wie wichtig sind generell in diesem, ob jemand beruflich erfolgreich ist oder nicht, die Faktoren Intelligenz und Persönlichkeit, die jemand mitbringt?

IP4: (...) Also Intelligenz finde ich schwierig, also wenn jemand die Intelligenz für ein Ingenieurstudium nicht hat, dann wirds schwierig. Aber ich denke, dann geht er auch gar nicht erst in diesen Bereich. Also er passt sich ja seinen Möglichkeiten an. Und in dem Sinne denke ich, dass man die Intelligenz aussen vor lassen kann, weil er sich in dem Rahmen organisiert, wo er weiss, er kann das meistern. Wenn man es so betrachtet. Dann denke ich, dass die Persönlichkeit das grössere Gewicht hat. Also kann ich, wenn man sich beispielsweise ein Ziel gesetzt hat und es ist gerade etwas schwierig, kann ich mich durchbeissen? Habe ich Durchhaltewillen? Kann ich mir Hilfe holen, wenn ich merke, es wird schwierig? Dann finde ich das fast wichtiger als Intelligenz. Klar kann man sagen, das hängt dann wieder mit Intelligenz zusammen. Es ist ein bisschen gekoppelt vielleicht.

I: Oke, aber das du wie sagen würdest du überlässt das Intelligenzthema den Leuten selber in dem Sinne, dass sie schon gar nicht in gewissen Bereiche gehen und die Persönlichkeit ist eher noch das wo man schaut, ob es passt oder nicht.

IP4: Ja oder das hat für mich mehr Gewicht. Das ist für mich der grössere Erfolgsfaktor wie die Intelligenz. Sagen wir das so.

I: (.) Oke oke.

IP4: Das stimmt aber jetzt auch nur für das Gros sage ich mal. Also in der Physik sage ich mal stimmt das dann nicht mehr. Wenn du dort nicht Abstrakt denken kannst, was wiederum etwas mit Intelligenz zu tun hat, dann geht das auch nicht.

I: Gut ja, dass es halt in gewisser Weise schon gekoppelt ist, also man kann es nicht ganz unabhängig voneinander betrachten.

IP4: Ja genau.

I: Und würdest du jetzt in Bezug auf euren Rekrutierungsprozess, den ihr habt sagen, dass dieser Faktor Persönlichkeit genügend gut abgeholt wird?

IP4: (..) Ja würde ich sagen. Im Sinne von wir testen sie einen ganzen Morgen. Also wir planen die dann schon zu Klienten, die wo jetzt nicht die einfachsten sind. Und die Frage ich ja vorher ab. Also ich habe da keine Hemmungen zu sagen: «wie hat sie das jetzt genau gemacht in dieser konkreten Situation?» und da auch nachzufragen. Also wie gehst du mit schwierigen Leuten um? Was machst du bei Zeitdruck? etc.

I: Spannend. Und (..) was sind deiner Meinung nach die Gründe dafür, dass diese Tests in der Praxis so wenig eingesetzt werden?

IP4: Bei uns ganz konkret ist es das Geld. Wenn ich bei jedem noch so einen Test finanzieren müsste, dann, also ich meine das ist ja sowieso schon ein teurer Prozess. Dann würde es das Ganze noch teurer machen. Und was wirklich im Moment noch erschwerend hinzukommt, wenn sich dann schon einmal jemand bewirbt, dann willst du sie ja nicht noch mit so Tests vergraulen, dann willst du sie ja haben. Dann machst du den Prozess mit so wenig Hürden wie möglich, weil du ja sonst einfach niemanden hast.

I: Ja wichtiger Punkt. Das wäre so ein bisschen meine nächste Frage gewesen. Dieses vergraulen, dann würdest du sagen, dass das eher auf Ablehnung stösst, wenn sie noch so einen Test machen müssen?

IP4: Ja in der Pflege würden sie es glaube ich nicht verstehen. Das wäre eher ein Misstrauensvotum. Und ich weiss auch nicht, ob es pflegebezogene Tests gibt, die sinnvoll sind, also wo jetzt Empathie messen oder so. Also ich meine in der ganzen Corona-Situation, Tests die messen, wie du mit Druck und so ungewissen Situationen umgehen kannst. Und auch wenn mir der Test sagen würde, die Person kann das überhaupt nicht. Vielleicht ist es immer noch besser, jemanden zu haben, der das überhaupt nicht kann, als gar niemanden zu haben.

I: Ja das ist natürlich auch eine Überlegung. Stimmt, das setzt natürlich voraus, dass du eine gewisse Auswahlmöglichkeit hast. Wenn du die nicht hast, wirds tatsächlich schwierig. Und wenn du jetzt, wenn wir die Pflegestellen ausklammern, ich weiss du hast auch Erfahrung in der Rekrutierung von höheren Stellen, also Kader oder Führungskräfte. Würdest du sagen, dass es da ähnlich aussieht was die Tests betrifft?

IP4: Nein ich glaube je höher, also hierarchisch höher es geht, desto mehr Akzeptanz gegenüber diesen Tests hast du. Also wenn du einen Geschäftsleiter suchst, ist es Gang und Gäbe, dass du solche Tests machst. Oder ein Assessment oder so.

I: Dann würdest du die Tests dort eher einsetzen bei solchen Stellen?

IP4: Ja, aber da habe ich auch eine andere Auswahl und es nützt mir auch wirklich etwas, also ich habe einen Mehrwert aus diesen Tests. Das gibt dann eine Entscheidungsgrundlage diese Leute anders zu beurteilen als aufgrund der Gespräche. Und du kannst ja auch schlecht eine Finanzerin einen halben Tag mitlaufen lassen, das bringt ja nichts.